
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Walter Höfle

**Prämienlohnsystem –
Bewertungskriterien für die
Abteilung Forschung &
Entwicklung**

Mittweida, 2014

DIPLOMARBEIT

Prämienlohnsystem – Bewertungskriterien für die Abteilung Forschung & Entwicklung

Autor:

Herr Ing. Walter Höfle

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW10wBA-F

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 19.05.2014

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Höfle, Walter:

Prämienlohnsystem – Bewertungskriterien für die Abteilung Forschung & Entwicklung. –2014. – V, 78 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,
Diplomarbeit, 2014

Referat:

Die Anforderungen an die Unternehmen werden immer anspruchsvoller und damit auch der Anspruch an die Flexibilität und das Leistungsvermögen. Reine Zeitlohnmodelle sind daher nur noch bedingt geeignet, um die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter entsprechend zu fördern. Daher etablieren sich immer mehr ergänzende Lohnbestandteile. Der Prämienlohn ist eine Form davon. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Definition von spezifischen Bewertungskriterien und einem geeigneten Ansatz zur Umsetzung der Beurteilung für die Mitarbeiter der Forschung und Entwicklung. Dabei wird auch die Leistungsbeurteilung im Detail beschrieben, damit das Ergebnis daraus für den Mitarbeiter möglichst nachvollziehbar und akzeptabel ist und somit die positive Wirkung werden kann. Eine angemessene Kommunikation und Einbindung des Mitarbeiters ist für eine erfolgreiche Umsetzung mitentscheidend. Auch dieser Aspekt wird in der Ausarbeitung entsprechend beleuchtet.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	3
1.2 Zielsetzung.....	6
2 Lohnsysteme	7
2.1 Grundaufbau und Formen eines Lohnsystems	7
2.2 Prämienlohn als variable Vergütung.....	13
2.3 Leistungsmessung und Bewertung	17
2.4 Festlegung von Bewertungskriterien	22
3 Führungs- und Kommunikationsmethoden	27
3.1 Führung durch Zielvereinbarung	27
3.2 Akzeptanz und Motivation durch Kommunikation	32
3.3 Kommunikationsmethode Mitarbeitergespräch.....	34
3.3.1 Aufbau des Mitarbeitergesprächs.....	36
3.3.2 Inhalte des Mitarbeitergesprächs	37
3.3.3 Wesentliche Aspekte für das Prämiensystem	38
4 Prämienvergütung im Unternehmensbereich Forschung und Entwicklung ..	39
4.1 Ist-Betrachtung der Entlohnung.....	41
4.1.1 Aufbau des derzeitigen Entlohnungssystems	41
4.1.2 Stärken- und Schwächenanalyse	42
4.2 Soll – Zustand aus Sicht des Unternehmens und der Mitarbeiter	44
4.2.1 Zielsetzung und Aspekte des Unternehmens	44
4.2.2 Zielsetzung und Aspekte des Mitarbeiters.....	47

4.3	Beurteilungskriterien für die Prämieinführung im Bereich Forschung & Entwicklung.....	49
4.3.1	Anpassung der Bewertungskriterien.....	49
4.3.2	Bewertungsmatrix zur Prämienmittlung.....	66
4.3.3	Kommunikationskonzept für die Umsetzung	70
4.3.4	Mögliche Problemfelder der Bewertung.....	74
5	Zusammenfassung und Ausblick	76
5.1	Ergebnis.....	76
5.2	Maßnahmen und Konsequenzen	78
	Literaturverzeichnis	XI
	Selbstständigkeitserklärung	

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d.h.	das heißt
F&E	Forschung und Entwicklung
MbO	Management by Objectives
OZ	operative Ziele
u.a.	unter anderen
udgl.	und dergleichen
uvm.	und viele mehr
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: bedeutende Grundlohnformen	9
Abbildung 2: Prämienlohn – Zusammensetzung	10
Abbildung 3: Anforderungen an ein Lohnsystem	11
Abbildung 4: Formen variabler Vergütung	13
Abbildung 5: Prämienlohnkurve	14
Abbildung 6: Arten der Prämienlohnkurve	15
Abbildung 7: Bewertungsskala	19
Abbildung 8: Bewertungsskala mit Gewichtungsfaktoren	20
Abbildung 9: Beurteilungsmerkmale	23
Abbildung 10: Top-down Ansatz für die Zielorientierung	28
Abbildung 11: Fristigkeit der Ziele	29
Abbildung 12: Aufbau von Mitarbeitergesprächen	36
Abbildung 13: Inhalte des Mitarbeitergesprächs	37
Abbildung 14: Organigramm und Einbindung der Entwicklung	40
Abbildung 15: Aufbau des derzeitigen Lohnsystems	41
Abbildung 16: Stärken-, Schwächenanalyse des Lohnsystems in der F&E	43
Abbildung 17: Ziele des Unternehmens	46
Abbildung 18: Zielüberdeckung der Prämienentlohnung	48
Abbildung 19: Leistungseinteilung der Beurteilungskriterien	65
Abbildung 20: Kommunikationsablauf	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenhänge Entgelt - Grundaufbau	8
Tabelle 2: Möglichkeiten zur Leistungsbeurteilung	18
Tabelle 3: Beurteilungsmerkmal: Teamverhalten.....	24
Tabelle 4: Beurteilungsmerkmal: Problemlösungskompetenz:.....	25
Tabelle 5: Beurteilungsmerkmal: wirtschaftliches Denken	25
Tabelle 6: Übersicht der Aufgaben und Verantwortungen.....	55
Tabelle 7: Reihung der Beurteilungsmerkmale	59
Tabelle 8: Beurteilungsmerkmal: Teamfähigkeit und soziales Verhalten	61
Tabelle 9: Beurteilungsmerkmal: wirtschaftliches Denken	61
Tabelle 10: Projektarbeit und -denken.....	62
Tabelle 11: Beurteilungsmerkmal: Flexibilität und Einsatzbereitschaft.....	62
Tabelle 12: Beurteilungsmerkmal: unternehmerisches Denken	63
Tabelle 13: Beurteilungsmerkmal: Zielerreichung.....	64
Tabelle 14: Beurteilungsmatrix mit den Kriterien	68

1 Einleitung

Ein gerechtes und nachvollziehbares Entlohnungssystem gehört meist zu der wesentlichen Grundlage einer jeden erfolgreichen Unternehmung. Die Geschichte der Entlohnung führt uns weit zurück und zwar schon vor die Geburt Christi, wo es erstmals die Berufsgruppe der Söldner gab, welche nach der Einführung des Geldes nach einem monetären Entlohnungssystem für ihre Leistung bezahlt wurden. Seitdem hat sich dieses System mehr und mehr etabliert und durchgesetzt. Aber gerade in den letzten Jahrzehnten konnte man eine Weiterentwicklung und einen regelrechten Wandel der Form der Entlohnung feststellen, welches weg von dem reinen Grundlohnmodell hin zu einer mehr oder weniger ausgeprägten Form der individuellen Entlohnung geht. Dabei haben sich schon aufbauend auf dem Grundlohn viele erweiterte Entlohnungsmodelle entwickelt und es werden sich auch immer neue oder modifizierte Formen entwickeln. Die Unternehmen beurteilen ihre Mitarbeiter immer genauer und individueller und kombinieren diese Bewertung mit anderen Unternehmensfaktoren wie z.B. Umsatz, Rendite, Entwicklungsprognosen und bestimmen auf dieser Basis das neue Gehalt. Dabei gehen diese mehr und mehr weg von dem sogenannten Gießkannenprinzip, bei dem alle Mitarbeiter die gleiche Lohnerhöhung oder Erfolgsprämie erhalten. Darum gibt es zwischenzeitlich viele verschiedene Lohnformen, welche eine leistungsgerechte Vergütung sicherstellen sollten. Diese führt bei den Mitarbeitern zwar nicht zwingend zu einer dauerhaften Motivationssteigerung, ist aber jedenfalls die Voraussetzung, damit aber dieser Effekt eintreten kann. Diese Aussage stützt sich auf die Theorie von Frederick Herzberg, der schon im Jahre 1959 zum Ausdruck brachte, dass die Entlohnung zu den Hygienefaktoren zählt und diese Faktoren zu einer neutralen Einstellung führen und damit die Voraussetzung für Motivation der Mitarbeiter schafft.¹ Wichtig bei der Entlohnung scheint jedenfalls zu sein, dass das Entlohnungssystem von den Beteiligten anerkannt und akzeptiert und zu den von ihnen gestellten Fragen nach Entgeltdifferenzierung die richtigen Antworten liefern kann.² Je nach Unternehmensbereich gibt es verschiedene Konzeptionen, wie sich das Gehalt zusammensetzen kann. Dabei gibt es neben den fixen Entlohnungsgrößen auch variable Bestandteile, welche in Form von Prämien oder Gewinnbeteiligungen ausbezahlt werden können. Aber auch Formen wie Aktienkaufoptionen zu günstigen Preisen oder Beteiligungen sind aufkommende Formen, die immer mehr Berücksichtigung beim individuellen Entlohnungssystem finden. Und genau diese variablen und individuell zugeschnittenen Anteile sollen in der Betrachtung auf den Anwendungsbereich der Abteilung Forschung und Entwicklung nä-

¹ Vergl. Herzberg, Mausner, Snyderman (1959), S.82.

² Vergl. Ulmer (2009), S.1.

her durchleuchtet werden. Doch welche Kriterien können hier zur Leistungsmessung und zur Beurteilung der Mitarbeiter herangezogen werden? Gerade in diesem Bereich ergeben sich viele Fragestellungen bezüglich den zutreffenden Bewertungskriterien und Beurteilungsmaßstäben der Mitarbeiterbeurteilung, weil hier die meisten etablierten Kriterien zu kurz greifen oder überhaupt nicht passend zu deren Aufgaben und Verantwortungen sind. Jedenfalls scheint es auf den ersten Blick so zu sein, dass aufgrund von fehlenden objektiven und messbaren Kriterien eine Prämienentlohnung und eine nachvollziehbare Beurteilung nicht umsetzbar sind. Dies liegt vordergründig daran, dass größtenteils nur qualitative Beobachtungsmerkmale vorhanden sind, welche eine gute Bewertungsgrundlage darstellen. Schlussendlich liegt auch noch ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Kommunikation mit den Mitarbeitern, um solche Lohnformen erfolgreich und für alle Betroffenen auch nachvollziehbar umsetzen zu können. Trotz diesen offensichtlichen Schwierigkeiten ist es reizvoll und unternehmerisch sinnvoll, auch in diesem Bereich eine solche Art und Teil der Entlohnung zu entwickeln und umzusetzen.

1.1 Problemstellung

Die Gestaltung des Gehaltssystems und die dazu notwendigen Definitionen können nicht losgelöst von dem Umfeld des Unternehmens und der Größe, Art und Struktur des Unternehmens selbst erfolgen. Dabei sind externe Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Gesetze, die Mitbewerber auf dem Personalmarkt in der Region, branchenübliche Vereinbarungen usw., zu beachten. Aber auch interne Faktoren, wie z.B. der Aufgaben- und Verantwortungsbereich der Mitarbeiter, die Organisationform müssen in der Auswahl und Festlegung beachtet werden.³ Gerade in der Abteilung Forschung und Entwicklung sind die Mitarbeiter gefordert, ihre kreativen und fachlichen Fähigkeiten mit einem hohen Maß an Eigeninitiative und Eigenverantwortung einzubringen. Aber auch die branchen- und unternehmensspezifischen Erfahrungen sind bedeutsam, was eine längere Betriebsangehörigkeit der Mitarbeiter erfordert. Betrachtet man diesen Bereich etwas genauer, wird man sehr schnell feststellen, dass gerade der Mitarbeiter und dessen Fähigkeiten eine immense Bedeutung für die Erbringung der Entwicklungsleistung darstellt. An dieser Stelle wird angemerkt, dass sich der Bereich Forschung und Entwicklung hauptsächlich mit der Produktentwicklung von kundenspezifischen Bauteilen und Baugruppen beschäftigt. Darum sind die Mitarbeiter der entscheidende Faktor für einen technisch und wirtschaftlich erfolgreichen Output aus diesem Unternehmensbereich.

Die Erbringung guter oder sehr guter Ergebnisse bei der Umsetzung von Innovationen erfordert Begeisterung, Zielstrebigkeit und vor allem Motivation. Darüber hinaus werden solche Aufgaben in Unternehmen oft projektbezogen abgearbeitet, was eine flexible Leistungserbringung abverlangt, da die unterschiedlichen Projektphasen auch spürbar variierende Arbeitsintensitäten in der Entwicklung erfordern. Auch in dieser Hinsicht müssen Anreize geschaffen werden, damit die Mitarbeiter diese Belastungsspitzen unternehmerisch sinnvoll und zielgerichtet abfangen. Es sollte das Gefühl und Wissen beim Mitarbeiter entstehen, dass Leistung auch honoriert und anerkannt wird.

Betrachtet man aus unternehmerischer Sicht und im Vergleich mit den anderen Unternehmensbereichen die Lohnkostenstruktur der Abteilung Forschung und Entwicklung, so wird man feststellen, dass gerade hier hohe Lohnkosten zu Buche schlagen, was sich durch die hohen fachlichen und persönlichen Anforderungen und das benötigte Erfahrungswissen leicht erklären lässt.

Und gerade hier setzt das Prämiensystem für F&E-Mitarbeiter an, welches die Effekte der Motivationserhöhung, der flexiblen Leistungserbringung, der verantwortungsvollen

³ Vergl. Harvanek, Niedl (1999), S.17.

und zielgerichteten Umsetzung der Aufgaben unterstützen sollte. Zuletzt ist aber auch der betriebswirtschaftliche Ansatz enthalten, dass monetäre Anreize für eine hohe Einsatz- und Leistungsbereitschaft geschaffen werden sollen, ohne dauerhaft die Fixkosten der Löhne zu erhöhen. Hier sei aber angemerkt, dass es nicht das primäre Ziel zu verfolgen gilt, die Lohnkosten zu senken oder niedrig zu halten, sondern vielmehr den Ertrag aus dem Einsatz der geleisteten Arbeit zu maximieren.

Bei der Umsetzung eines Prämienentgeltsystems treten aber nicht zu unterschätzende Schwierigkeiten bei der Festlegung der Bewertungskriterien zur Beurteilung und Einstufung der Mitarbeiter auf, da es hier auf den ersten Ansatz nicht möglich erscheint, eine Bestimmung der Prämienhöhe mit objektiven und kardinal messbaren Kriterien umzusetzen. Solche Kriterien sind beispielsweise in der Produktion oder den produktionsnahen Bereichen durch die Merkmale der Mengenausbringung, der Qualität, der Durchlaufzeiten oder der Nutzungsgrad der Anlagen und Maschinen gegeben.⁴ Da in der Entwicklung aber vorwiegend kreative und methodische Tätigkeiten vorliegen und die daraus resultierenden Arbeitsergebnisse von unzähligen Unsicherheiten und externen Faktoren abhängig sind, ist eine solch einfache Betrachtung und deren Bewertung kaum umsetzbar. Daher müssen hier andere Kriterien zur Anwendung kommen, welche auf das Aufgaben- und Anforderungsprofil maßgeschneidert sind. Ein weiterer kritischer Aspekt steckt in der Leistungsmessung, da die Ergebnisse aus dem Entwicklungsprozess oft nur durch qualitative Merkmale geprägt sind und das Entwicklungsergebnis zu Beginn nicht restlos definiert werden kann. Diese Tatsache hängt oft damit zusammen, dass sich die Ziele über den Entwicklungszeitraum durch beispielsweise neue Erkenntnisse oder auch marktseitige Einflussfaktoren verändern und daher angepasst werden müssen. In vielen Fällen kennt oft der Auftraggeber selbst auch die Rahmenbedingungen und Anforderungsprofile zu wenig, um ein Ziel eindeutig beschreiben zu können. Dies ist oft selbst der Inhalt der Entwicklungstätigkeit.

Nachdem die Beurteilung aufgrund der Kriterien-Art nicht immer ganz objektiv durchführbar ist, entsteht eine weitere Problematik der gerechten Bewertung. Hier ist zu beachten, dass die grundsätzlich positive Wirkung von leistungsbezogenen Prämien sehr schnell ins Negative kippen kann, wenn die Bewertungskriterien für den beurteilten Mitarbeiter nicht nachvollziehbar und die Bewertung nicht gerecht erscheint. Dies kann insbesondere der Fall sein, wenn die Beurteilung aus ausschließlich subjektiven Bewertungskriterien besteht und die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und die daraus resultierenden Erwartungen gegenüber der Fremdeinschätzung der Führungskraft sehr stark auseinanderklaffen. Dies führt dann unweigerlich zur Enttäuschung und kann zur

⁴ Vergl. Becker, Bernard (2001), S. 19.

Demotivation beitragen. Auch hier müssen Methoden und Instrumente eingesetzt werden, um einer solchen Entwicklung frühzeitig entgegen zu wirken. Es stellt sich auch offensichtlich eine Kommunikationsproblematik dar, welcher Beachtung geschenkt und gelöst werden sollte. Jedenfalls könnte man dadurch die Chance auf eine erfolgreiche Umsetzung und Mobilisierung der gewünschten Potentiale und Leistungen des Mitarbeiters steigern.

Die Problemfelder der Kriterienfestlegung, der Leistungsmessung und -bewertung und der notwendigen Kommunikation zur angestrebten objektiven Beurteilung beleuchten nur einen Ausschnitt von noch anderen Problemfeldern des Prämienlohnsystems bei der Anwendung für Entwicklungsmitarbeiter. Weitere Problemfelder könnten die Festlegung und Ermittlung der angemessenen Prämienhöhen, der Auszahlungsart und die Ausrichtung auf Einzelpersonen oder Teams uvm. sein.

1.2 Zielsetzung

Die zentrale Zielsetzung dieser Arbeit ist die Erarbeitung von geeigneten Bewertungskriterien für die Prämienfestlegung, welche ganz speziell auf die spezifischen Gegebenheiten in der Abteilung Forschung und Entwicklung abgestimmt sind und damit auch zur Umsetzung eines Prämiensystems eingesetzt werden können.

Zuvor soll jedoch auch das Grundverständnis für den Aufbau und die Bestandteile eines Lohnsystems geschaffen werden, um den Wirkungs- und Funktionsbereich der Prämie besser ermitteln und verstehen zu können und mögliche Chancen und Risiken sichtbar zu machen. Es sollen auch mögliche Beweggründe für die Einführung eines Prämienlohnsystems und die damit verbundenen Problemfelder aufgezeigt werden, ohne jedoch auf jedes einzelne Problemfeld im Detail einzugehen und dieses ganzheitlich zu bearbeiten. Anhand dieser erarbeiteten Kriterien soll eine mögliche Beurteilungsmatrix erstellt und aufgebaut werden, welche dann bei der Ermittlung der Prämienhöhe herangezogen werden kann. Es soll durch die strukturierte Erarbeitung der Bewertungskriterien auch aufgezeigt werden, mit welchen Schritten eine Definition und Ermittlung der Kriterien auch in anderen Unternehmensbereichen erfolgen könnte und damit eine mögliche Handlungsanweisung und ein Leitfaden zur Verfügung stellt. Ergänzend sollen auch noch Methoden und Instrumente für die Unterstützung des Kommunikationsprozesses aufgezeigt werden, welche vorzugsweise aufbauend auf bestehende Instrumente im Unternehmen zurückgreifen oder diese ergänzen.

Abschließend soll eine Grundaussage getroffen werden können, ob es überhaupt anwendbare Kriterien gibt und grundsätzlich sinnvoll erscheint, eine Prämie in diesem Bereich einzuführen, welche Konsequenzen daraus entstehen würden und welche Maßnahmen abzuleiten wären.

2 Lohnsysteme

2.1 Grundaufbau und Formen eines Lohnsystems

Das Lohnsystem und dessen Aufbau und Definition fällt in das Aufgabengebiet der Personalwirtschaft und gehört damit zu der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Die Personalwirtschaft verantwortet auch ein anforderungsgerechtes Lohnsystem, welches die Grundlage für ein darauf aufbauendes Prämiensystem bilden sollte. Bevor aber der Grundaufbau näher erläutert wird, gilt es die gängigen Begriffe zu klären.

Oft wird in diesem Zusammenhang der Begriff Entgelt genannt. Unter diesem versteht man jegliche Art von Gegenleistungen, die der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber dafür erhält, dass er ihm seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt. Das Entgelt umfasst dabei den regelmäßigen Bezug, welcher bei Angestellten als das monatliche Gehalt und bei Arbeitern als monatlicher Lohn ausgedrückt wird, sowie alle übrigen regelmäßigen oder unregelmäßigen Zahlungen (z.B. Prämien, Zulagen, Provisionen, Sonderzahlungen usw.) und zuletzt auch alle regelmäßigen oder unregelmäßigen Sachzuwendungen (z.B. Privatnutzung des Dienstwagens, Dienstwohnungen usw.).⁵ Somit dient der Begriff Entgelt als Sammelbegriff für alle geldlichen und geldwerten Leistungen. Hingegen spricht man bei der Entlohnung von allen finanziellen Leistungen eines Unternehmens an seine Arbeitnehmer. Die begriffliche Verwendung der Vergütung kann für beide Leistungsarten angewendet werden.⁶

⁵ Vergl. Wirtschaftskammer Österreich: Entgelt und Entgeltbestandteile. URL: https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Arbeitsrecht/Entgelt/Entgelt_und_Entgeltbestandteile.html (Stand: 26.02.2014).

⁶ Vergl. Olfert (2012), S. 355.

Jedes Unternehmen definiert den Grundaufbau der Entlohnung mit Ausnahme der gesetzlichen Rahmenbedingungen selbst, welche natürlich auch verbindlich einzuhalten sind.

Tabelle 1: Zusammenhänge Entgelt - Grundaufbau

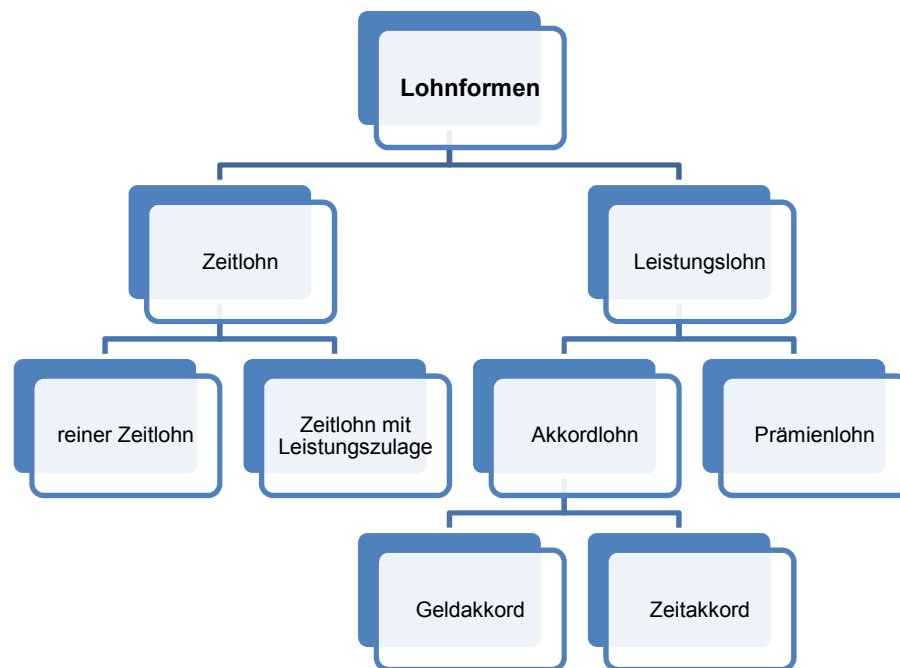
Entgelt			
Lohn		Sonstige Entgeltteile	
Grundlohn	Ergänzender Lohn	Vergütung besonderer Mitarbeiterleistungen	Erfolgsabhängige Vergütung
In Form der Lohnformen: <ul style="list-style-type: none"> - Zeitlohn - Akkordlohn - Prämienlohn - Pensumlohn 	Als Ergänzung des Grundlohns: <ul style="list-style-type: none"> - Prämien - Zuschläge / Zulagen - Gratifikationen - Sonstige Zuwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erfindervergütung - Verbesserungsvorschlagsprämien 	<ul style="list-style-type: none"> - Erfolgsbeteiligung - Leistungsabhängige Jahreszahlungen - Tantiemen - Provisionen - Kapitalbeteiligungen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Olfert (2012), S.355.

In dieser Darstellung kann man erkennen, dass die Prämie sowohl als Bestandteil des Grundlohns, als auch als ergänzender Lohnbestandteil definiert werden kann. Bei den nachfolgenden Ausführungen der Arbeit wird die Prämie aber als ergänzender Lohn gesehen, welcher quasi „on top“ auf den Grundlohn vereinbart wird. Es haben sich übliche Lohnformen etabliert, wobei in der Praxis immer wieder auch Mischformen oder spezielle Formen vorkommen. In der nachstehenden Grafik sind die wesentlichen Lohnformen angeführt. Diese entsprechen teilweise in vollem Umfang den Grundlöhnen (z.B. Zeitlohn und Akkordlohn), andere der im Grundlohn angeführten Lohnformen beinhalten aber auch schon Elemente des ergänzenden Lohns.⁷

⁷ Vergl. Olfert (2012), S. 377.

Abbildung 1: bedeutende Grundlohnformen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hentze / Heinecke / Kammel (2001), S.57.

Der Zeitlohn stellt eine Vergütungsform dar, bei der die Anwesenheit als Bezugsgröße herangezogen wird. D.h. es wird ein bestimmter Lohnsatz pro Zeiteinheit gezahlt. Entsprechend der zugrundeliegenden Zeiteinheit kann der Zeitlohn als Schichtlohn, Tageslohn, Monatslohn usw. bezeichnet werden.⁸ Diese Form kann als reiner Zeitlohn angesehen werden. Der Zeitlohn mit Leistungszulage ist eine Sonderform mit einer weiteren Komponente. Die zweitgenannte Form soll einen persönlichen Leistungsanreiz schaffen und soll nur verwendet werden, wenn die Voraussetzungen für Akkord- oder Prämienlohn nicht gegeben sind.⁹ Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Leistungsbewertung nicht an objektiv messbaren Bezugsgrößen gemessen werden kann.¹⁰ Diese Betrachtung und Definition erscheint im gegenständlichen Fall bei der Beurteilung von Mitarbeitern im Bereich F&E wichtig zu sein, weil gerade hier die Vermutung sehr groß ist, dass es wenig objektiv messbare Bezugsgrößen gibt. Daher müsste man hier eigentlich vom Zeitlohn mit Leistungszulage sprechen.

⁸ Vergl. Olfert (2012), S. 378.

⁹ Vergl. Hentze / Heinecke / Kammel (2001); S.66.

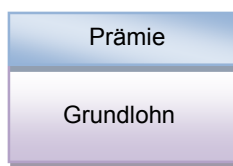
¹⁰ Vergl. Olfert (2012), S. 380.

Aber auch hier gibt es wahrscheinlich objektiv messbare Bezugsgrößen, welches die Zuordnung nach dieser Definition nicht eindeutig macht und daher auch von dem Unternehmen selbst definiert werden kann.

Bei dem Leistungslohn gibt es wiederum verschiedene Formen. Der Akkordlohn bezieht sich in der Berechnung üblicherweise auf die hergestellte Stückzahl. Im Fall des Geldakkordes wird die Stückzahl mit einem Geldsatz je Stückerinheit und im Fall des Zeitakkordes mit der Vorgabezeit je Mengeneinheit und dem Geldfaktor je Vorgabezeit multipliziert. Der Akkordlohn besteht immer aus dem Mindestlohn und eben aus dem errechneten Akkordzuschlag. Der Mindestlohn ist meistens tariflich festgelegt. Diese Lohnart bietet sich für Fertigungsmitarbeiter an, welche durch ihre Arbeitsleistung die Stückzahl bzw. die Herstellzeit beeinflussen können.

Der Prämienlohn ist grundsätzlich eine zusammengesetzte Lohnform. Er besteht aus einem leistungsunabhängigen Basis- oder Grundlohn und einem leistungsabhängigen Anteil (Leistungszulage).¹¹ Zum Grundlohn kommt eine Prämie hinzu, die von einer vom Mitarbeiter direkt beeinflussbaren Mehrleistung oder einer anderen objektiv bestimmbareren Einflussgröße abhängt.

Abbildung 2: Prämienlohn – Zusammensetzung



Quelle: eigene Darstellung

Die Prämie unterscheidet sich von der Leistungszulage dadurch, dass das Arbeitsergebnis in jeder Periode objektiv und materiell neu festgestellt werden muss, während die Leistungszulage von den Vorgesetzten von Zeit zu Zeit geändert werden kann und diese subjektiven Einflüssen unterliegt.¹²

Der Pensumlohn zählt auch zu den Leistungslohnarten, wobei dieser sich dadurch unterscheidet, dass er sich auf künftig erwartete Leistungen bezieht und nicht auf die in der Vergangenheit. Er besteht auch aus einem anforderungsbezogenen Grundlohn und einer leistungsbezogenen Komponente, wobei dieser letztere Anteil den Pen-

¹¹ Vergl. Kiener / Scheubeck / Obermaier / Weiß (2009), S. 119.

¹² Vergl. Olfert (2012), S. 397.

sumanteil darstellt, der für die kommende Periode in Form eines festgelegten Arbeitsvolumens definiert wird.¹³

Zuschläge und Zulagen kommen oft bei zusätzlichen Belastungen zur Anwendung. Diese Belastungen können nach dem Genfer Schema auch in geistige und körperliche Anforderungen, bzw. auch nach den vorherrschenden Arbeitsbedingungen oder der gestellten Verantwortung unterteilt werden. Dabei kann eine weitere Unterteilung und Konkretisierung, angelehnt an REFA 1987, beispielsweise in den Kenntnisstand, die geistige und körperliche Belastung, die Geschicklichkeit, den Verantwortungsumfang und die Umweltbedingungen erfolgen.¹⁴ Ergänzend dazu sind noch die Sozialzulagen, stellvertretend die Familienzulage, zu nennen.

Aufbauend auf der Kenntnis der verschiedenen Grundformen der Lohnarten gibt es auch noch grundsätzliche Anforderungen, welche bei der Definition und Umsetzung von Lohnsystemen beachtet werden sollten.

Abbildung 3: Anforderungen an ein Lohnsystem

Flexibilität	<ul style="list-style-type: none">• anpassungsfähig• bei Bedarf revidierbar• Freiräume für besondere Umstände vorsehen
Transparenz	<ul style="list-style-type: none">• verständlich• nachvollziehbar• bekannt sein
Einfachheit	<ul style="list-style-type: none">• mit angemessenem Aufwand bewirtschaftbar• umsetzbar• anwendbar
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none">• anerkannt von allen Beteiligten• Zusammenhänge müssen mit den Führungsinstrumenten erkannt werden
Individualität	<ul style="list-style-type: none">• spezifische Gegebenheiten des Unternehmens müssen Berücksichtigung finden können

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pifko / Züger (2007), S.68.

Wie aus der Auflistung zu entnehmen ist, tauchen auch hier wieder die Begriffe der Transparenz und der Akzeptanz auf. Dabei beinhaltet die Transparenz die Nachvollziehbarkeit und das Bekanntsein des Lohnsystems. Aber auch die Akzeptanz der Be-

¹³ Vergl. Olfert (2012), S. 399f.

¹⁴ Vergl. Hentze / Graf (2005), S.105.

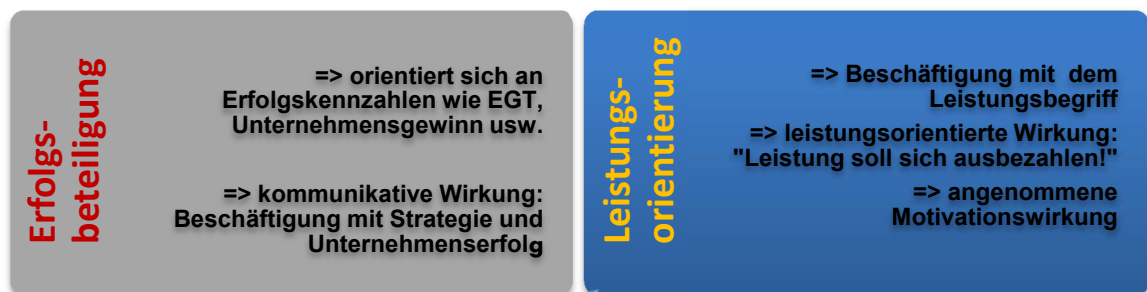
teiligten ist von entscheidender Bedeutung, weil dadurch der Grundstein für die Motivation zur Erreichung einer positiven Wirkung des Lohnsystems gelegt ist. Daher sind diese beiden Kriterien auch bei der Einführung von Prämien sehr wichtig. Ergänzend zu diesen Anforderungen darf die Lohngerechtigkeit als Basis nicht vergessen werden. Dabei kann diese nicht als absolute Größe definiert werden. Eine differenziertere Sicht könnte sich durch die Unterteilung in Anforderungs-, Qualifikations-, Leistungs-, Markt- und Sozialgerechtigkeit ergeben, um so zu einer relativen Lohngerechtigkeit unter Beachtung des Gleichbehandlungsprinzips zu kommen.¹⁵ Auf die Betrachtungsperspektiven der unterschiedlichen Lohngerechtigkeiten wird aber in weiterer Folge nicht näher eingegangen.

¹⁵ Vergl. Olfert (2012), S. 359f.

2.2 Prämienlohn als variable Vergütung

Die variable Vergütung ist schon lange bekannt und wird klassisch in den Vertriebsbereichen durch die Zahlung von Umsatzprovisionen und den Produktionsbereichen in Form von Qualitätsprämien angewendet. Ebenso sind variable Entlohnungselemente in den Ebenen der Geschäfts- und der Bereichsleitung durch Auszahlung von Anteilen des Unternehmenserfolgs etabliert. Aus diesen beispielhaften Aufzählungen geht hervor, dass es sich bei der variablen Vergütung um jene Entgeltbestandteile geht, welche über den Grundlohn hinaus bezahlt werden und an verschiedene Bedingungen geknüpft sind. Es kann weiter abgeleitet werden, dass mit den beiden variablen Entlohnungsmodellen unterschiedliche Zielsetzungen verbunden sind.

Abbildung 4: Formen variabler Vergütung



Quelle: eigene Darstellung

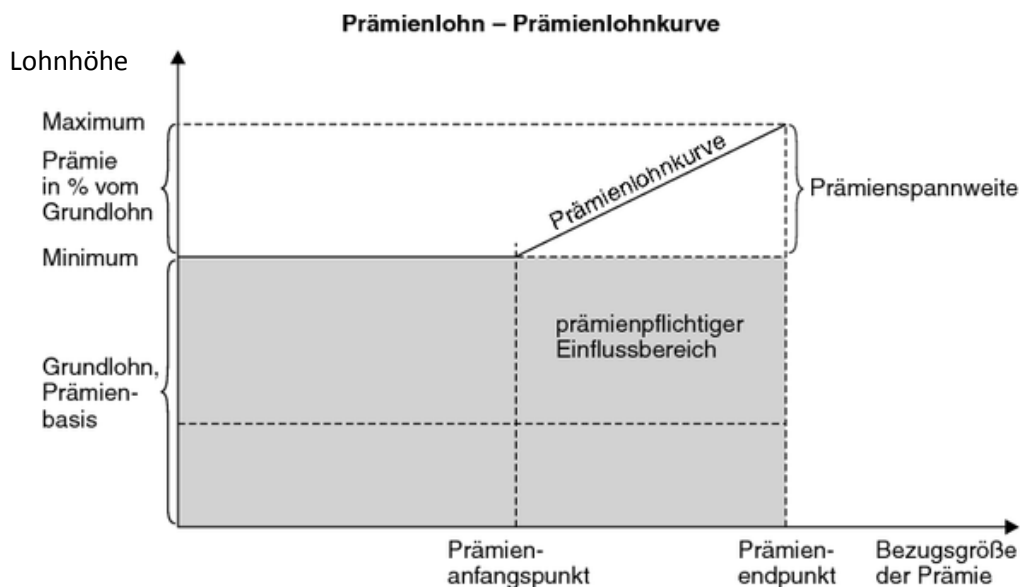
Bei der betrieblichen Erfolgsbeteiligung steht eine Risikoübertragung vom Unternehmen an den Arbeitnehmer im Vordergrund. Diese Vergütung ist an diverse Unternehmenskennzahlen geknüpft.¹⁶ Diese Form der variablen Vergütung wird in der Praxis oft bei Mitarbeitern mit leitender Führungsfunktion angewendet, weil diese auch mehr Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Weiters wird dadurch auch unternehmerische Sichtweise und die strategischen Orientierung des Handelns gestärkt. Bei der leistungsorientierten Prämie stehen andere Kriterien im Vordergrund. Hier geht es vor allem um die individuelle Leistungserbringung in den unterschiedlichen Aufgaben- und Kompetenzbereichen des Mitarbeiters. Schlussendlich soll diese Prämie als Anerkennung der erbrachten Leistung motivationsfördernd und leistungssteigernd sein. Hier muss insbesondere die Leistungsbeurteilung geklärt sein.

¹⁶ Vergl. Havranek / Mauhart (2010), S.181.

Üblicherweise bauen die Prämienlohnsysteme auf dem Grundsatz auf, dass der Lohn aus einem Grundlohn und einer Prämie besteht. D.h. der Grundlohn repräsentiert das Zeitlohnelement und die Prämie stellt ein zusätzliches Entgelt für quantitative oder qualitative Mehrleistung dar.¹⁷ Aus dieser Betrachtung heraus sollte angestrebt werden, dass auch in der Beurteilung der Mitarbeiter in hauptsächlich kreativen Aufgaben beide Aspekte in dem prämienrelevanten Anteil Berücksichtigung finden, wenngleich die qualitative Beurteilungssicht zu überwiegen scheint.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht, dass die Basis den Grundlohn darstellt, der grundsätzlich ohne besondere außerordentliche Leistung erreicht werden soll. Der Grundlohn sollte eine gerechte Ausgangsbasis sein, welcher sich durch die Anforderungs- und Leistungsmerkmale und den Faktoren des Mitarbeiters, wie z.B. Qualifikation, Berufserfahrung usw. definiert. Der Prämienendpunkt kann durch die maximale Leistung erreicht werden. Die Prämien Spannweite wird hier in Prozent des Grundlohns dargestellt. An dieser Stelle muss man sich natürlich mit der Fragestellung der angemessenen Prämienhöhe auseinandersetzen, welche hier nicht behandelt wird.

Abbildung 5: Prämienlohnkurve

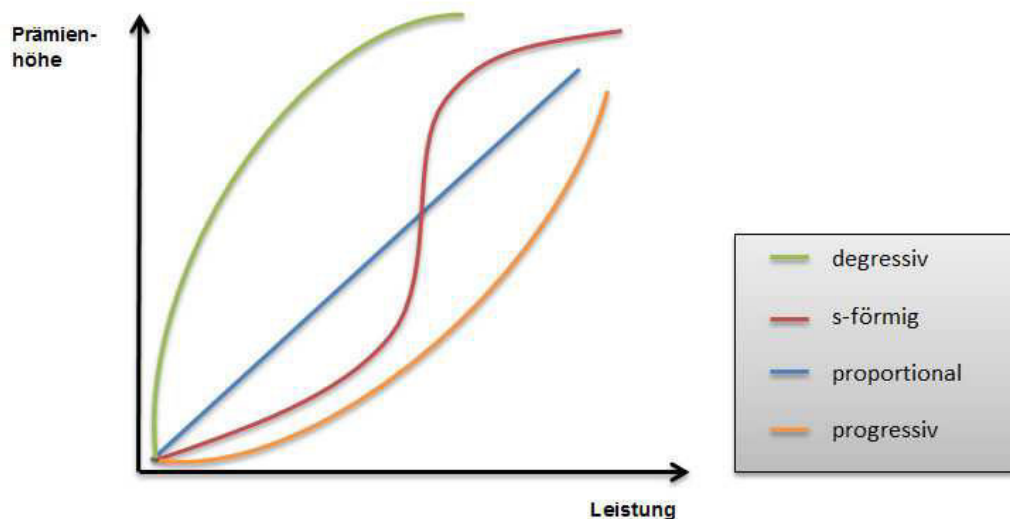


Quelle: Vergl. Gabler Wirtschaftslexikon: Prämienlohn.URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/paemienlohn.html> (Stand: 27.02.2014).

¹⁷ Vergl. Wirtschaftslexikon24.com: Prämienlohn. URL:
www.wirtschaftslexikon24.com/d/prämienlohn/prämienlohn.htm (Stand: 27.02.2014).

Die Prämienlohnkurve ist in der Abbildung linear dargestellt. Es wäre auch denkbar, dass der Verlauf beispielsweise auch progressiv oder degressiv definiert werden kann. Damit könnte auf spezifische Unternehmensziele oder auf mitarbeiterpolitische Grundwerte eingegangen werden. Bei einer degressiven Ausrichtung hieße das beispielsweise, dass der Anreiz zur maximalen Leistung mit zunehmendem Erfüllungsgrad abnimmt. Dies würde dem Leistungsdruck auf die Mitarbeiter oder einer dauerhaften Überlastung entgegenwirken. Hingegen würde das Ziel eines progressiven Prämienverlaufs auf die maximale Leistungserbringung des Mitarbeiters abzielen. Daher liegt auch in der Gestaltung der Prämienkurve eine Möglichkeit, auf die spezifischen Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiterentlohnung Einfluss zu nehmen.

Abbildung 6: Arten der Prämienlohnkurve



Quelle: eigene Darstellung

Eine weitere Unterteilung ist die individuelle Prämienzuteilung und die kollektiven oder gruppenbezogenen Prämienlohnsysteme. Letztere gewinnen immer mehr an Bedeutung, weil hier vor allem das Gruppenergebnis im Vordergrund steht und das Teamdenken gefördert wird.¹⁸ Eine Gruppenprämie steigert zudem die Konzentration auf das gemeinschaftliche Ziel und fördert das übergreifende Denken und Handeln, was für die effiziente Abwicklung von Entwicklungen mit vielen abteilungsübergreifenden Schnittstellen besonders wichtig ist.

¹⁸ Vergl. Gutmann / Bolder (2012), S.41.

Die Prämienarten lassen sich ebenfalls nach den Bezugsgrößen und der Prämienermittlung in unterschiedliche Arten einteilen. Beispiele dafür sind Qualitätsprämien, Ersparnisprämien und Terminprämien. Diese werden in der Praxis oft in Kombination angewendet. Man spricht dann von kombinierten Prämien, Verbund- oder Mehrfachprämien.¹⁹ Welche Prämie angewendet werden kann, bzw. welche Prämie den größten Anreiz erzeugt, hängt u.a. von der Arbeitsaufgabe, der Organisationsform oder auch der Gruppengröße ab.

In der gegenständlichen Betrachtung wird die individuelle Sichtweise herangezogen, obwohl die gruppenbezogene Umsetzung im Bereich der Entwicklungsabteilung auch reizvoll wäre, weil die Entwicklungen in Teams abgearbeitet werden. Allerdings könnte diese Form der Prämienvereinbarung nur dann getroffen werden, wenn die Teams auch über den gesamten Zeitraum unverändert zusammengesetzt sind, was im gegenständlichen Fall nicht immer so ist. Ebenfalls soll in dieser Arbeit nur auf die leistungsbezogene Beurteilung eingegangen werden.

¹⁹ Vergl. Hentze / Heinecke / Kammel (2001), S.70.

2.3 Leistungsmessung und Bewertung

Der Leistungsbeurteilung kommt gerade bei der Prämienermittlung eine große Bedeutung zu, weil hier direkt monetäre Auswirkungen im Zusammenhang mit der Prämienfestlegung auf den Mitarbeiter verbunden sind. Die Grundidee besteht darin, ein tatsächlich beobacht- und beschreibbares Ist-Leistungsergebnis mit einem Soll-Leistungsergebnis zu vergleichen und den Übereinstimmungsgrad von Ist- und Soll-Ergebnis zu ermitteln.²⁰ Es handelt es sich hierbei um die auf einen Mitarbeiter bezogene Ermittlung der Leistung in Anlehnung an dessen Ziele oder Aufgaben. Ein wichtiges Prinzip der Leistungsmessung ist es, dass man eine differenzierte und umfassende Sichtweise dafür anlegt. Die personenbezogene Leistungsmessung ist stets individuell, funktionsabhängig, zeitabhängig und schlussendlich eben personenabhängig. Daher ist der Leistungsbegriff immer zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter abzustimmen und zu vereinbaren.²¹

Dabei sollte eine mehrdimensionale Definition der Leistungsziele bzw. der Bewertung von Leistungskriterien herangezogen werden. Geschieht dies nicht, kann es zu Kollateralschäden bei Prämienvereinbarungen kommen, da Mitarbeiter auch ein höheres Risiko eingehen, um dieses eine Ziel zu erreichen. Zum Beispiel wurde mit Busfahrern von Santiago de Chile eine Vereinbarung getroffen, dass diese nach der Anzahl der beförderten Passagiere bezahlt werden. Dadurch kam es zu 67% mehr Unfällen, weil Sicherheits- und Straßenverkehrsverbote nicht eingehalten wurden.²² Nach Ulmer gibt es auch verschiedene Methoden der Leistungsbeurteilung.

²⁰ Vergl. Personal Management Info: Leistungsbeurteilung. URL: <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/leistungsbeurteilung> (Stand: 11.03.2014).

²¹ Vergl. Harvanek / Niedl (1999), S.243f.

²² Vergl. Herbertz (2011), S.16.

Tabelle 2: Möglichkeiten zur Leistungsbeurteilung

Beurteilungsmethode	Grundlagen	Maßstab	Zielgruppe
Summarische Beurteilung	Beobachtung	Gefühl	alle
nach Leistungs-/Verhaltensmerkmalen	Merkmalkatalog, Beobachtungen	relativ, Mitarbeiter-Vergleich, Normalverteilung	Basis-Mitarbeiter, mehrere Mitarbeiter ähnlicher Funktion
Beurteilung nach definierten Aufgaben	Stellenbeschreibung, Pflichtenheft, Beobachtungen	relativ, Mitarbeiter-Vergleich, Normalverteilung	Angestellte mit Stellenbeschreibung
nach Leistungs-/Verhaltensportfolios	Definierte Verhaltensbilder, Beobachtungen	absolut mit Interpretationsspielraum	alle Mitarbeiter
Definierte Leistungen / Resultate, Standards of Performance	Checklisten, Zufalls-Checks	absolut: erfüllt oder nicht erfüllt	alle ausführenden Mitarbeiter
Definierte Ziele, Management by Objectives	Zielvereinbarung, Zielcontrolling	absolut: Zielerreichungsgrad	Höhere Kader

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ulmer (2009), S.78.

Betrachtet man die Beurteilungsmethoden und die dazu verwendeten Beurteilungsgrundlagen, so sollte man diese mit den vorherrschenden Führungsinstrumenten der Mitarbeiter in der Entwicklung in Verbindung bringen. Hier gibt es einerseits Abteilungsziele, aber auch persönliche Ziele und andererseits Leistungs- und Verhaltensvorgaben in der Umsetzung von Entwicklungsprojekten. Die persönlichen Ziele werden auch im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche festgelegt. Da das Entwicklungsumfeld sehr viele äußere Einflüsse auf das Leistungsergebnis aufweist, welche der einzelne Mitarbeiter kaum beeinflussen kann, ist eine Beurteilung nach definierten Leistungszielen nur bedingt umsetzbar. Daher scheint die Anwendung der Beurteilungsmethode nach Leistungs- oder Verhaltensportfolios die geeignetste zu sein. Es wäre aber auch denkbar, dass eine Kombination mit der Beurteilungsmethode nach definierten Zielen sinnvoll wäre, weil diese bereits mit den Mitarbeitern besprochen und vereinbart werden.

An die Bewertungsskala sollte der Anspruch gestellt werden, dass bei der Beurteilung von unterschiedlichen Mitarbeitern gleiche Leistungen auch gleich bewertet werden, aber auch die Unterschiede deutlich hervorgebracht werden. Zu Beginn stellt sich die Frage, wie viele Bewertungsstufen eine Skala aufweisen sollte. Hier kommt in der Praxis von der einfachen 3er-Skala bis zur hundertstufigen Skala alles zur Anwendung. Man sollte sich jedoch bewusst machen, dass eine zu klein gewählte Bewertungsmatrix möglicherweise zu undifferenzierten Bewertungen führen kann, hingegen eine zu fein gewählte Skala die Beurteilung sehr schwierig macht. Außerdem würde die

feine Unterscheidung hinsichtlich der meist subjektiven Bewertungskriterien nur eine Scheingenauigkeit vortäuschen. Dies wird am Beispiel der Bewertung des Teamverhaltens sichtbar, wenn eine Beurteilung auf 83% fallen würde. Daher hat sich in der Praxis eine Abstufung zwischen drei und sechs Leistungsstufen etabliert. Bei der Wahl einer ungeraden Abstufungsskala sollte aber beachtet werden, dass es hier immer eine Mitte gibt und diese Möglichkeit beim Beurteilungsprozess genutzt werden könnte, um sich unkritisch mit der Beurteilung und der Argumentation auseinander zu setzen. Es gibt bei der fünfteiligen Skala dennoch ein Argument, dass dadurch eine weitere Differenzierung im guten Mittelbereich ermöglicht wird, indem sich der Großteil der Mitarbeiter befinden und Topleistungen dennoch differenzierbar sind und diese Skalenweite insgesamt zu einer relativ differenzierten Beurteilung führt.²³ Eine solche Bewertungsskala könnte folgendermaßen aufgebaut sein.

Abbildung 7: Bewertungsskala

		Bewertungskriterien				
		Qualität	Kooperation	Flexibilität	Effizienz	verantwortliches Handeln
1	Das Leistungsergebnis entspricht nicht den Erwartungen					
2	Das Leistungsergebnis entspricht im Allgemeinen den Erwartungen					
3	Das Leistungsergebnis entspricht in vollem Umfang den Erwartungen					
4	Das Leistungsergebnis liegt über den Erwartungen					
5	Das Leistungsergebnis liegt weit über den Erwartungen					

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dilcher/ Emminghaus (2010), S.24.

²³ Vergl. Havranek / Mauhart (2010), S.153.

Es kann durchaus auch eine unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Kriterien sinnvoll sein, um einzelne Leistungs- und Verhaltenskomponenten mehr in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu bringen. Diese zweite Komponente gibt der Führungskraft auch die Chance, gezielt auf die individuelle Situation des Mitarbeiters die Leistungsausrichtung und Bewertung zu trimmen und so die höchstmögliche Wirkung zu erzielen. Eine derartige Bewertungsskala könnte dann ergänzt durch die Gewichtungsfaktoren folgendermaßen aussehen.

Abbildung 8: Bewertungsskala mit Gewichtungsfaktoren

		Bewertungskriterien				
		K 1	K 2	K 3	K 4	K 5
Gewichtungsfaktor		2	1	1	3	1
1	Bewertungsbeschreibung 1					
2	Bewertungsbeschreibung 2					
3	Bewertungsbeschreibung 3					
4	Bewertungsbeschreibung 4					
5	Bewertungsbeschreibung 5					

Quelle: eigene Darstellung

Somit errechnet sich der Zellenwert durch die Multiplikation des Bewertungswertes mit dem Gewichtungsfaktor. Daran ist am obigen Beispiel schon erkennbar, dass das Bewertungskriterium 4 mit dem Gewichtungsfaktor 3 eine große Bedeutung für die Erreichung einer hohen Prämienzahlung einnimmt. Diese zusätzliche Gewichtung macht die Leistungsbewertung noch anspruchsvoller und es sollte bei der Definition darauf geachtet werden, dass dieser Gewichtungsfaktor zu den anderen Kriterien angemessen definiert wird, weil ansonsten die anderen Kriterien zu wenig Einfluss auf die Gesamtwertung einnehmen.

Bei der Leistungsmessung und der Anwendung von entsprechenden Beurteilungskriterien sollte die Gefahr im Rahmen der fehlerhaften Beurteilung nicht außer Acht gelassen werden. Diese kann darin begründet sein, dass grundsätzlich ein falsches Konzept der Beurteilung zu Grunde liegt und die Untersuchungsziele falsch festgelegt sind.²⁴ Dies könnte beispielsweise der Fall sein, wenn Merkmale festgelegt werden, die der Mitarbeiter in seiner Funktion gar nicht beeinflussen kann, oder wenn ein Kriterium herangezogen wird, welches nicht in den Beurteilungszeitraum fällt. Ein gutes Beispiel dafür ist das Kriterium der Kundenbindung, welches nur über einen längeren Zeitraum beurteilbar ist. So ein konzeptioneller Fehler führt zu Frust und Ablehnung des Mitarbeiters und würde das motivations- und leistungsfördernde Instrument zur gegenteiligen Wirkung bewegen. Daher ist schon in der Konzeption genau darauf zu achten, dass die Kriterien individuell auf den Mitarbeiter angepasst werden. Bei der Definition und Auswahl der Kriterien sollte immer bewusst sein, dass die wenigsten Leistungselemente wirklich eindeutig messbar sind, jedoch trotzdem beurteilbar sind, wenn im Vorfeld die Kriterien beschrieben und vereinbart worden sind.²⁵ Methoden können dabei die Festlegung von Beurteilungskriterien unterstützen, aber auch bei der Leistungsbeurteilung helfen, strukturiert und nachvollziehbar eine Bewertung vorzunehmen.

²⁴ Vergl. Scholz (2011), S. 310.

²⁵ Vergl. Havranek / Mauhart (2010), S.152.

2.4 Festlegung von Bewertungskriterien

Angesichts der Gefahr der eindimensionalen Leistungsmessung sollte man mehrdimensionale Beurteilungsmerkmale zum Leistungsverhalten heranziehen. In der Anwendung hieße dies, dass sowohl prozess-, resultat- und mittelbezogene Merkmale bestimmt werden.²⁶ Dabei beleuchten die prozessbezogenen Merkmale vor allem das Wie, also die Frage nach dem Teamverhalten, der Zusammenarbeit usw.. Die ergebnisbezogenen Merkmale gehen dabei beispielsweise auf die Quantität, Qualität, Effizienz und Zielerreichung ein. Hingegen beziehen sich die mittelbezogenen Merkmale auf die Aspekte des Kostendenkens, des fachlichen Einsatzes und der Selbständigkeit. Diese umfassende Betrachtung gibt einerseits die Chance, auch hier wieder die individuellen Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zu betrachten, verdeutlicht aber auch, dass nicht nur ausschließlich die Betrachtung des Ergebnisses das Maß aller Dinge ist, sondern auch die anderen Werte schlussendlich zu einem guten Ergebnis und zum Erfolg des Unternehmens notwendig sind. Dieser Ansatz scheint insbesondere bei Aufgaben- und Verantwortungsbereichen von großer Bedeutung zu sein, welche durch viele Schnittstellen gekennzeichnet sind und die Art und Weise, wie die Prozesse gestaltet und betrieben werden, das Ergebnis deutlich beeinflussen können. Diese Aspekte sind dort von Bedeutung, wo die Prozesse je nach Aufgabenstellung noch gestaltbar und nicht starr vorgegeben sind. Insofern könnte dies auch ein interessanter Ansatz bei der Gestaltung der Bewertungskriterien im Bereich der Forschung und Entwicklung sein, weil auch hier alle diese Elemente enthalten sind. Darüber hinaus kann bei der Vereinbarung der Bewertungskriterien mit den Mitarbeitern verdeutlicht werden, dass diese verschiedenen Aspekte für ein gutes Ergebnis verantwortlich sind, was ein Team in ihrer Zusammenarbeit und Akzeptanz der einzelnen Mitglieder stärken kann. Für die weitere Findung von Kriterien zur Leistungsbeurteilung ist auch die Stellenbeschreibung und die daraus ableitbaren Anforderungen und Verhaltensweisen sehr hilfreich. Eine strikte Trennung zwischen Person und Position erweist sich auch hier als Voraussetzung für eine klare Beschreibung der Anforderungen zur Entwicklung eines Beurteilungssystems. Werden die Kriterien auf die Stellenbeschreibung ausgerichtet und damit direkt in den Zusammenhang zu dem erwarteten Arbeitsverhalten und Leistungsverständnis gebracht, ermöglicht dies eine klare Sichtweise für den Stelleninhaber, was genau unter den Kriterien verstanden werden soll.²⁷

²⁶ Vergl. Ulmer (2009), S.81

²⁷ Vergl. Dilcher/ Emminghaus (2010), S.23.

Hinsichtlich einer mehrdimensionalen Sichtweise für die Definition der Beurteilungskriterien und den unterschiedlichen Beurteilungsmethoden, wie in der Tabelle 2 angeführt, lassen sich unterschiedliche Beurteilungsmerkmale definieren. Eine solche Liste könnte sich wie folgt aus Merkmalen zusammensetzen, wobei diese natürlich noch erweitert und ergänzt werden kann.

Abbildung 9: Beurteilungsmerkmale



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ulmer (2009), S.82f.

Zum besseren Verständnis der verschiedenen Beurteilungsmerkmale werden diese noch genauer in einer Definition beschrieben. Dabei sollten typische Verhaltensbilder so ausformuliert werden, dass sowohl diese Definition günstige, aber auch ungünstige Verhaltensbilder beschreibt. So ist es möglich, dass bei der Beurteilung die Führungskraft und auch der Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, eine Zuordnung der meist subjektiven Beurteilungsbilder zu der jeweils passenden Beschreibung zu ermöglichen. Bei genauerer Betrachtung dieser Merkmale kann man feststellen, dass es sich hier um vorwiegend „weiche Daten“ handelt, d.h. es gibt bei diesen Kriterien scheinbar wenig objektiv messbaren Größen. Daher ist die Beurteilung sehr stark von der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung der Führungskraft bestimmt. Wenn jedoch die Verhaltensbilder ausreichend gut definiert sind, dann lassen sich die Beurteilungen auch gut kommunizieren und die weitgehend subjektiv erscheinenden Merkmale werden trotzdem nachvollziehbarer und daher objektiver empfunden. Daher ist es notwendig, dass man sich im Detail mit der Bewertungsskala bzw. mit der inhaltlichen Definition genauer auseinandersetzt, um die richtige Auswahl zu treffen und die Definition sehr passend und möglichst präzise auf die zu beurteilende Stelle ausrichtet.

Am Beispiel des Teamverhaltens könnten in der Definition der Verhaltensaspekte die Rücknahme der persönlichen Interessen hinter die der Teaminteressen, Eigenschaftsbeschreibungen wie das Zuhören können und das Respektieren anderer Meinungen oder auch die Fähigkeit zur Einordnung und Integration in ein Team enthalten sein. Die nachfolgende Beurteilungstabelle zeigt, wie diese mit konkreten Beschreibungen ausformuliert werden kann, um dann anhand dieser die Einstufung des Mitarbeiters vorzunehmen. Durch diese konkrete Beschreibung hat auch der zu Beurteilende selbst die Möglichkeit, eine Selbsteinschätzung zu machen. Die Tabelle weist neun Einstufungsklassen auf, wobei fünf davon ausformuliert sind und vier als Zwischenstufen definiert sind, um eine angelegte freie und individuelle Interpretation des Beurteilers zu ermöglichen. Eine derartige Definition der Verhaltensbilder in Kombination mit der Anwendung einer Bewertungsskala könnte an diesem Beispiel wie folgt aussehen.

Tabelle 3: Beurteilungsmerkmal: Teamverhalten

Bewertung	Beschreibung
1	Persönliche Interessen stehen im Vordergrund und eigene Handlungen werden danach gerichtet. Wenig Rücksicht auf das Team und deren Ziele und ist wenig bereit, diese zu unterstützen.
3	2 Passives Verhalten im Team. Arbeitet mit, aber lieber für sich allein und unterstützt andere nur dann, wenn er dazu aufgefordert wird.
5	4 Fügt sich im Team ein, bringt Anregungen, unterstützt Kollegen und Kolleginnen.
7	6 Wirkt im Team positiv und konstruktiv, informiert proaktiv und hört gut zu. Geht auf die Teammitglieder ein und beteiligt sich rege an Problemlösungsdiskussionen und gemeinsamen Vorhaben.
9	8 Die Teamziele werden durch eigene Beiträge aktiv unterstützt und reißt durch seine Art die anderen auch mit. Genießt hohe Akzeptanz bei Arbeitskollegen und –kolleginnen und ist Vorbild.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ulmer (2009), S.85.

Ob eine neunstufige Skala von Vorteil ist, muss sicherlich kritisch hinterfragt werden, weil dadurch die Unterscheidungsspanne immer kleiner wird und somit die Einstufung an Schwierigkeit zunimmt. In gleicher Weise können weitere Bewertungsmerkmale, wie die Problemlösungskompetenz und die Zielerreichung, sowie das wirtschaftliche Denken ausgearbeitet werden.

Tabelle 4: Beurteilungsmerkmal: Problemlösungskompetenz:

Bewertung	Beschreibung	
1	An Problemlösungen wird eher unstrukturiert herangegangen. Daraus resultieren oft keine guten und durchdachten Lösungen und meist sind Terminschwierigkeiten in der Umsetzung die Folge.	
3	2	Termine, Abläufe und Ressourcen werden nachvollziehbar geplant. Es bedarf aber Unterstützung in der Umsetzung der Problemlösung.
5	4	Vorgehen, Abläufe, Termine und Ressourcen werden nachvollziehbar geplant, Termine eingehalten und akzeptable Lösungen erarbeitet.
7	6	Das Wesentliche der Problemstellung wird rasch erkannt und der Ressourceneinsatz optimal geplant. Beteiligte werden ausreichend informiert und Probleme werden analysiert und strukturiert aufgearbeitet und die Ziele erreicht.
9	8	Optimaler Einsatz der Ressourcen und optimale Information und Einbezug der Beteiligten. Die Lösungen übertreffen zumeist die Erwartungen.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an CFS Consulting GmbH; URL: www.cfs-consulting.at

Tabelle 5: Beurteilungsmerkmal: wirtschaftliches Denken

Bewertung	Beschreibung
1	Es ist kein Interesse an Einsparungen im eigenen Arbeitsbereich vorhanden um sich damit auseinander zu setzen.
3	2 Überlegungen, im eigenen Bereich Kosten zu sparen oder Arbeitsabläufe zu verbessern, werden nur selten angestellt. Sie werden nur durch Aufforderung und Unterstützung des Vorgesetzten umgesetzt.
5	4 Die Kosten- / Nutzenrelation wird meist berücksichtigt. Rationalisierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich werden regelmäßig gesucht.
7	6 Einsparungen und die Optimierung von Arbeitsabläufen sind ein zentrales Anliegen. Dabei betreffen die ausgearbeiteten Vorschläge den eigenen Arbeitsbereich und angrenzende Aufgabengebiete.
9	8 Laufende Kostenoptimierung bestimmt den Arbeitsalltag und brauchbare Rationalisierungsvorschläge werden ausgearbeitet, die auch über den eigenen Arbeitsbereich hinausgehen.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an CFS Consulting GmbH; URL: www.cfs-consulting.at

Auf diese Art und Weise können noch ergänzende unternehmens- und stellenspezifisch Kriterien ausgearbeitet werden. Anhand der Merkmalsbeschreibung, oder wie nach Ulmer auch Leistungs- und Verhaltensportfolio genannt, kann eine Beurteilung der Mitarbeiter sehr detailliert durchgeführt werden.

Dennoch besteht hier immer noch die Problematik der Anerkennung der subjektiven Bewertung der Führungskraft. Eine Ausarbeitung der Beurteilungskriterien in dieser Form und deren Definition erscheint auch in der spezifischen Anwendung im Unternehmensbereich der Forschung & Entwicklung erfolgsversprechend zu sein.

3 Führungs- und Kommunikationsmethoden

3.1 Führung durch Zielvereinbarung

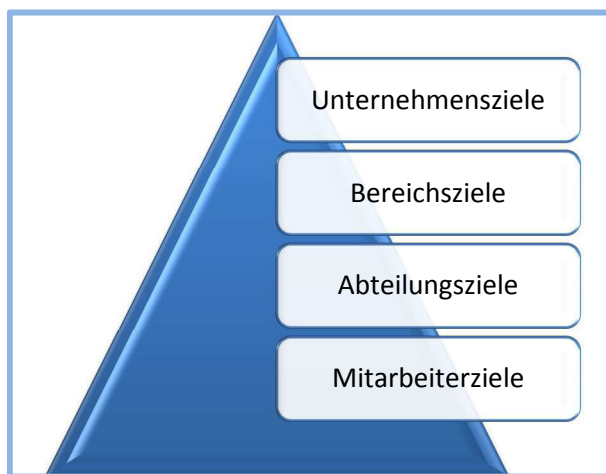
Die Leistungsmessung und -beurteilung ist eine Führungsaufgabe und Bedarf einer aufmerksamen Wahrnehmung der erbrachten Leistungen, dem Erfassen und dem strukturierten Zurückmelden an den Mitarbeiter, um dabei deren Konsequenzen abzuleiten. Dabei müssen die Leistungserwartungen strukturiert besprochen und dokumentiert werden.²⁸ Es ist daher sehr wichtig, dass sich sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter mit den unterschiedlichen Leistungskriterien auseinandersetzen konnten, damit in einem geeigneten Gesprächsprozess die Fremdeinschätzung der Führungskraft und die Eigeneinschätzung des Mitarbeiters ausgetauscht und Abweichungen analytisch anhand von konkreten Beobachtungen oder Sachverhalten besprochen werden können. Führungsinstrumente können dabei helfen, für die Nachvollziehbarkeit zu sorgen, sowie ein systematisches Vorgehen und eine offene und gezielte Kommunikation zu fördern. Es gibt sehr viele verschiedene Führungsmethoden. Eine der mittlerweile sehr anerkannten und etablierten Führungsmethode ist das Führen durch Zielvereinbarungen, oder wie es heute auch gerne genannt wird, das Management by Objectives (MbO). Nachdem bei der Leistungsbewertung auch sicherlich die Zielerreichung neben den verhaltensorientierten Bewertungskriterien in die Ermittlung der Prämienhöhe eingehen, werden die Elemente dieser Führungsform näher betrachtet, damit die relevanten Inhalte bezüglich Zielvereinbarung und Kommunikationsmöglichkeiten ersichtlich werden.

²⁸ Vergl. Havranek / Mauhart (2010), S.151.

Management by Objectives

Der Grundgedanke dieser Führungsmethode ist, dass es übergeordnete Unternehmensziele gibt, welche dann hierarchisch auf Teilziele der Bereiche und Abteilungen bis hin zu persönlichen Zielen der Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Die Erfüllung dieser einzelnen Ziele ist dann eben die Aufgabe der Mitarbeiter.

Abbildung 10: Top-down Ansatz für die Zielorientierung



Quelle: eigene Darstellung

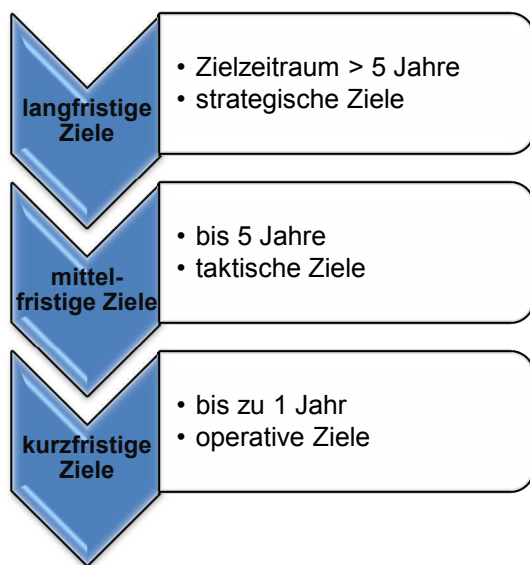
Somit stehen alle Ziele in einem gewissen Zusammenhang und leiten sich voneinander ab, sodass am Ende alle Ziele den Unternehmenszielen dienen. Damit orientieren sich auch die Mitarbeiterziele an den Unternehmenszielen, auch wenn dies nicht immer offensichtlich erkennbar ist.

Es gibt verschiedene Arten von Zielen. Beispielsweise gibt es Formal- oder Sachziele, Haupt- und Nebenziele, Ober- und Unterziele oder auch monetäre und nichtmonetäre Ziele. Diese Ziele können in einem direkten Zusammenhang stehen, wobei hier die Zielebeziehungen wiederum komplementär, konkurrierend oder auch indifferent sein können. Auf diese verschiedenen Arten soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Es soll nur verdeutlichen, dass man sich bei der Definition von Zielen darüber Gedanken machen muss, welche Ziele schlussendlich definiert werden und wie diese im Zusammenhang stehen, um nicht unbewusst Zielkonflikte zu erzeugen. Eine Unterscheidungsart ist jedoch für die spätere Leistungsbeurteilung nicht ganz unwesentlich. So gibt es sogenannte quantitative Ziele und qualitative Ziele. Bei den quantitativen Zielen handelt es sich immer um Ziele, welche durch eindeutige Zahlen beschreibbar und bewertbar sind.

Dazu zählen z.B. die Einhaltung einer definierten Budgetobergrenze oder die Erreichung eines bestimmten Umsatzzieles innerhalb der vereinbarten Zeit. Diese Ziele können zahlenmäßig ausgedrückt werden und stellen bei der Bewertung auch in den meisten Fällen keine großen Herausforderungen dar. Anders ist dies bei den qualitativen Zielen, welche nicht durch Zahlen ausgedrückt werden können. Diese qualitativen Ziele müssen durch Ersatzmaßstäbe operationalisierbar gemacht werden, wie z.B. das Ziel der Steigerung der Kundenzufriedenheit durch die durchschnittliche Bearbeitungsdauer von Anfragen oder die Anzahl der Kundenbesuche möglich wäre.²⁹

Für eine wirksame Orientierung der Mitarbeiter an den Zielen muss das Unternehmensziel widerspruchsfrei in Teilziele aufgespalten werden, die auf den unteren Hierarchiestufen zu operationalen und transparenten Zielen werden.³⁰ Wenn man bei der Prämienermittlung auch die Ziele als Teil der Beurteilung heranzieht, so ist die Frage der angemessenen Zieldauer hinsichtlich der Erfüllbarkeit, wie im Kapitel der Leistungsmessung schon beschrieben, von Bedeutung. Dabei kann man folgende drei Arten unterscheiden.

Abbildung 11: Fristigkeit der Ziele



Quelle: eigene Darstellung

²⁹ Vergl. Mentzel / Grotzfeld / Haub (2010), S. 127.

³⁰ Vergl. Hentze / Graf (2005), S.298.

Aus dieser Unterscheidung der Zielfristigkeit leitet sich ab, dass für die jährliche Prämienvereinbarung nur die operativen Ziele herangezogen werden, weil diese auch für den Zeitraum von einem Jahr definiert und innerhalb diesem auch erreichbar sein müssen. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Führungsmethode ist, dass die Ziele zwischen den Vorgesetzten und dem jeweiligen Mitarbeiter erarbeitet und festgelegt werden. Somit erhöht sich beim Mitarbeiter auch die Transparenz, Akzeptanz und auch die Motivation. D.h. der Mitarbeiter wird hier aktiv in den Prozess der Zieldefinition mit einbezogen, was Vorteile für das Verständnis und die Klarheit über die detaillierten Inhalte gibt. Weiters erfolgt auch eine Leistungskontrolle mit Hilfe des Soll-Ist-Vergleichs, welcher mögliche Abweichungen zu Tage bringen kann, die dann analysiert werden. Die Gründe dafür können vielfältig sein und reichen von unrealistischen Zielvereinbarungen oder unvorhersehbaren Ereignissen bis hin zu mangelhaften Zielerfüllungen. Der Vorgesetzte ist verpflichtet, die Mitarbeiter in ihrer Zielerfüllung zu unterstützen, und führt daher auf der Grundlage der Abweichungskontrolle auch periodisch Förder- und Beratungsgespräche durch.³¹ Gerade diese periodisch angesprochenen Beratungsgespräche sollen dabei helfen, immer wieder die Zielorientierung und den Zielerreichungsgrad als Momentkontrolle zu kommunizieren. Dadurch ergibt sich die Chance, etwaige Abweichungen vom Soll durch nachfolgende Mehrleistung aufzuholen oder auch Zielwegkorrekturen noch durchzuführen. Daraus lässt sich schließen, dass derartige Gespräche gut vorbereitet und auch vom Zeitpunkt so geplant werden müssen, dass dies noch möglich ist und die Jahresziele dennoch erreichbar bleiben. Generell sind auch die Gründe und Ursachen von Abweichungen der etwaigen Ziel- oder Teilziele genauer zu betrachten und zu analysieren. Die Ursachen können aber grundsätzlich auch in veränderten Umfeld-Bedingungen oder in persönlichen Faktoren begründet sein. Liegen die Ursachen u.a. auch an personenbezogenen Faktoren, so wird das Ergebnis auch oft Auslöser für personalbezogene Maßnahmen, wie z.B. Weiterbildung oder gezielte Fördermaßnahmen, herangezogen.³² Eine entsprechende Leistungsbeurteilung wird ebenfalls durch den Soll-Ist-Vergleich durchgeführt.

³¹ Vergl. Olfert (2012), S. 272.

³² Vergl. Hentze / Graf (2005), S. 298.

Zusammengefasst hat das Management by Objectives mehrere Vorteile:³³

- Die Identifikation mit den Unternehmenszielen wird verbessert.
- Die gemeinsame Ausrichtung auf die abgestimmten Ziele führt meist zu höherer Effizienz.
- Die Beurteilung der Mitarbeiter wird objektiver.
- Die Entlohnung ist leistungsgerechter möglich.
- Die Mitarbeiter verfügen über Kompetenz und Handlungsverantwortung.
- Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft werden gefördert.
- Der Vorgesetzte wird entlastet und der Handlungsspielraum für den Mitarbeiter wird erweitert.

Diese Führungsmethode besitzt daher die wesentlichen Elemente für eine Leistungsbeurteilung und kann daher auch als Bestandteil für die Ermittlung der Prämienhöhe herangezogen werden. Insbesondere die motivationsfördernde Wirkung durch die Partizipation des Mitarbeiters bei der Zielvereinbarung und die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Abweichungskontrolle durch die wiederkehrenden Beurteilungsgespräche lassen diese Methode als eine geeignete für die Anwendung auch von nicht immer operationalisierbarer, qualitativer Ziele erscheinen. Inwieweit ausschließlich diese Methode für die Beurteilung der Mitarbeiter im Funktionsbereich der Forschung und Entwicklung angewendet werden kann, muss ganz unternehmensspezifisch hinterfragt und entschieden werden. Dabei müssen die zentralen Verantwortungen und Aufgabenstellungen betrachtet werden und mit den genannten Elementen verglichen werden, ob daraus möglichst exakte und operationalisierbare Ziele vereinbart werden können, welche im Wesentlichen auch im beeinflussbaren Bereich des jeweiligen Mitarbeiters liegen.

³³ Vergl. Olfert (2012), S. 273.

3.2 Akzeptanz und Motivation durch Kommunikation

Es soll an dieser Stelle die Kommunikation nicht umfassend behandelt und erläutert werden, aber es soll dennoch die Wichtigkeit und Wirkung zur Erreichung von Akzeptanz und Motivation bei Prämien aufzeigen. Die Wichtigkeit der Kommunikation mit Mitarbeitern wird oft im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen angesprochen, weil durch den Prozess verschiedene Emotionen, wie Wut, Furcht, Überraschung, Erwartung und weitere Stimmungen und Befindlichkeiten, ausgelöst und hervorgerufen werden. Je umfangreicher solche Prozesse sind und je mehr Personen davon betroffen sind, desto größer ist der Bedarf nach einer geplanten Kommunikation, wobei deren Gestaltung den Zielsetzungen und Inhalten abhängt.³⁴ Wenn man so will, dann werden durch die Aussetzung einer Prämienauszahlung auch Erwartungen und Befürchtungen oder auch Freude bei den Mitarbeitern ausgelöst. Darum sollte auch hier im Vorfeld schon ein gezielter und geplanter Kommunikationsprozess aufgestellt werden. Auch hier macht es einen Unterschied, ob man eine Einzelprämie vereinbart oder eine Gruppen- oder Teamprämie. Je nach dem müssen die einzelnen Prozessschritte entsprechend auf diese Anspruchsgruppen definiert und beschrieben werden. Die Akzeptanz des Prämiensystems im Allgemeinen und der vereinbarten Bewertungskriterien und des Beurteilungsergebnisses im Besonderen trägt ganz wesentlich zur Motivation und schlussendlich zur Umsetzung der vereinbarten Ziele und Verhaltensweisen bei. Auch hier kann man sicherlich wieder eine Analogie zu Maßnahmen wie der Kürzung freiwilliger Sozialleistungen, Umstrukturierungsmaßnahmen udgl. finden, bei denen von den Mitarbeitern ein Mindestmaß an Akzeptanz gefordert wird. Die Erreichung dieser Mindestakzeptanz lässt sich durch eine ausgewogene Kommunikation unterstützen. Wenn diese Maßnahmenschritte mit der Belegschaft schon vorher diskutiert und besprochen wurden, ist die Einsicht und Akzeptanz leichter zu erzielen.³⁵

Umgelegt auf die Prämieneinführung sollte dieser Aspekt besondere Beachtung finden. Eine Auseinandersetzung mit einem Prämiensystem und des Bewertungsschemas ist bereits im Vorfeld ganz wichtig, damit dieses zuerst überhaupt bekannt ist und im weiteren Schritt auch Fragen geklärt, Beispiele aufgezeigt und zuletzt auch verstanden wird. Damit ist der Grundstein für eine positive Umsetzung mit den gewünschten Effekten gelegt. Wie schon eingangs erläutert, muss ein begleitender Kommunikationsprozess auch geplant werden, damit die einzelnen Prozessschritte inhaltlich und von der zeitlichen Abfolge zur Umsetzung der Maßnahmen passen.

³⁴ Stolzenberg / Heberle (2013), S. 70.

³⁵ Vergl. Klöfer / Nies (2003), S. 81.

Dazu ist anfangs ein Kommunikationskonzept notwendig, welches beschreibt, wie das Projekt, oder im gegenständlichen Fall die Prämienentlohnung, kommunikativ unterstützt wird. Die Kommunikationsmaßnahmen und die Medien, sowie die zeitliche Abfolge müssen darin definiert werden. Bei der Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen muss auf eine inhaltlich klare Form geachtet werden. Die Prozesskette selbst kann mit unterschiedlichen Werkzeugen (Kommunikationsmedien) belegt werden, um die aktive Einbindung der betroffenen Person zu fördern und den Dialog zu unterstützen.³⁶ Eines dieser Werkzeuge zur intensiven Einbindung des Mitarbeiters in den Kommunikationsprozess wird im nachfolgenden Kapitel näher erläutert.

³⁶ Vergl. Stolzenberg / Heberle (2013), S. 71f.

3.3 Kommunikationsmethode Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch hat sich mittlerweile als etabliertes Führungsinstrument durchgesetzt. Es dient auch zur Aufrechterhaltung und Steigerung der Effektivität sowie der Effizienz und unterstützt dabei die Erreichung der wirtschaftlichen Unternehmensziele. Dabei findet ein mehr oder weniger strukturiertes Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter statt. Somit geht es hier um ein Vier-Augen-Gespräch und wird nur in seltenen Fällen mit zusätzlichen Vertretern der Personalabteilung oder anderer Interessensvertreter durchgeführt. Daher dient das Mitarbeitergespräch als Kommunikationsform und ermöglicht einen gezielten Austausch von Informationen, um Abläufe zu koordinieren und zu verbessern oder auch persönliche Ziele und Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen mit dem Mitarbeiter zu besprechen. Das Mitarbeitergespräch gibt auch die Gelegenheit für ein Feedback des Vorgesetzten an den Mitarbeiter und natürlich auch umgekehrt. Lob und Anerkennung, sowie auch Kritik und das Ansprechen von wahrgenommenen Verhaltensweisen sollen und dürfen darin Platz finden. Die wesentlichen Inhalte, Ergebnisse und Vereinbarungen werden in schriftlicher Form als verbindliche Dokumentation erfasst und dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Somit ist es auch jederzeit möglich, die vereinbarten Ziele und Maßnahmen nachzulesen und sich ein Bild über den Umsetzungsgrad zu machen. Diese verbindliche Form ist insbesondere wichtig, wenn an deren Inhalte auch monetäre oder persönliche Konsequenzen geknüpft sind.

Das Mitarbeitergespräch ist nach Mentzel durch folgende Merkmale gekennzeichnet:³⁷

- Grund für ein gemeinsames Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sind besondere Anlässe oder Themen.
- Mitarbeitergespräche können anlassbezogen oder auch regelmäßig durchgeführt werden (z.B. Beurteilungs- oder Fördergespräche).
- Mitarbeitergespräche sind zumeist Vier-Augen-Gespräche.
- Mitarbeitergespräche haben immer einen bestimmten Sachinhalt und eine Zielsetzung.

³⁷ Vergl. Mentzel (2013), S. 6.

Durch den interaktiven und persönlichen Austausch werden nicht nur Informationen weitergegeben, sondern es werden auch Werte der Anerkennung und Wertschätzung transportiert. Allein schon die ungeteilte Aufmerksamkeit des Vorgesetzten für den Mitarbeiter bringen diese Werte hervor. Dies bewirkt auch bei vielen Mitarbeitern ein verstärktes Selbstbewusstsein, eine größere Verantwortungsbereitschaft und auch Motivation für die Erbringung der Leistungsziele. Daher zählt das Mitarbeitergespräch auch zu den kooperativen oder mitarbeiterorientierten Führungsinstrumenten, welche die Mitarbeiter nicht nur als „Produktionsfaktoren“, sondern auch als Menschen mit ihren Erwartungen, Ängsten, Hoffnungen, Bedürfnissen respektieren und akzeptieren.³⁸ Wie schon aufgelistet, können Mitarbeitergespräche in unregelmäßigen oder regelmäßigen Abständen abgehalten werden und sind meist anlassbezogen thematisiert. Der Anlass für unregelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche sind z.B. Einstellungs-, Unterweisungs-, Veränderungs- oder Kritik- und Problemlösungsgespräche. Dabei sollte immer auf eine zeitnahe Durchführung zu dem gegebenen Anlass gewählt werden, damit die Aktualität gegeben ist und der Bezug zu dem Anlass auch bei dem Mitarbeiter und Vorgesetzten frisch und präsent ist. Bei den regelmäßig durchgeführten Mitarbeitergesprächen geht es eher um Zielvereinbarungs-, Beurteilungs-, Förder- oder um Jahresmitarbeitergespräche. Diese sollten früh genug angekündigt und vereinbart werden und die inhaltliche Strukturierung und Thematisierung den Gesprächspartnern auch bekannt sein. Dadurch ist eine inhaltliche Vorbereitung möglich und die Abfolge bekannt. Mitarbeiterbezogene Themen können auch zwischen den Gesprächsterminen aufgenommen und dokumentiert werden, wenn diese nicht unbedingt zeitnah besprochen werden müssen, und können dann im Zuge des geplanten Mitarbeitergesprächs eingebracht und erläutert werden.

³⁸ Vergl. Neuberger (2008), S. 8.

3.3.1 Aufbau des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch sollte gut strukturiert und so aufgebaut werden, dass die verschiedenen Inhalte auch sinnvoll aneinandergereiht sind. D.h. man sollte nach einer Begrüßung und der grundsätzlichen Erläuterung der Gesprächsthemen zuerst mit einem Rückblick beginnen und dann die Ziele, persönliche Entwicklungsrichtungen und die daraus abgeleiteten Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen besprechen. Somit können aufbauend auf dem erlebten Verhalten und sichtbaren Leistungen die neuen Ziele und Entwicklungsrichtungen definiert werden.

Abbildung 12: Aufbau von Mitarbeitergesprächen



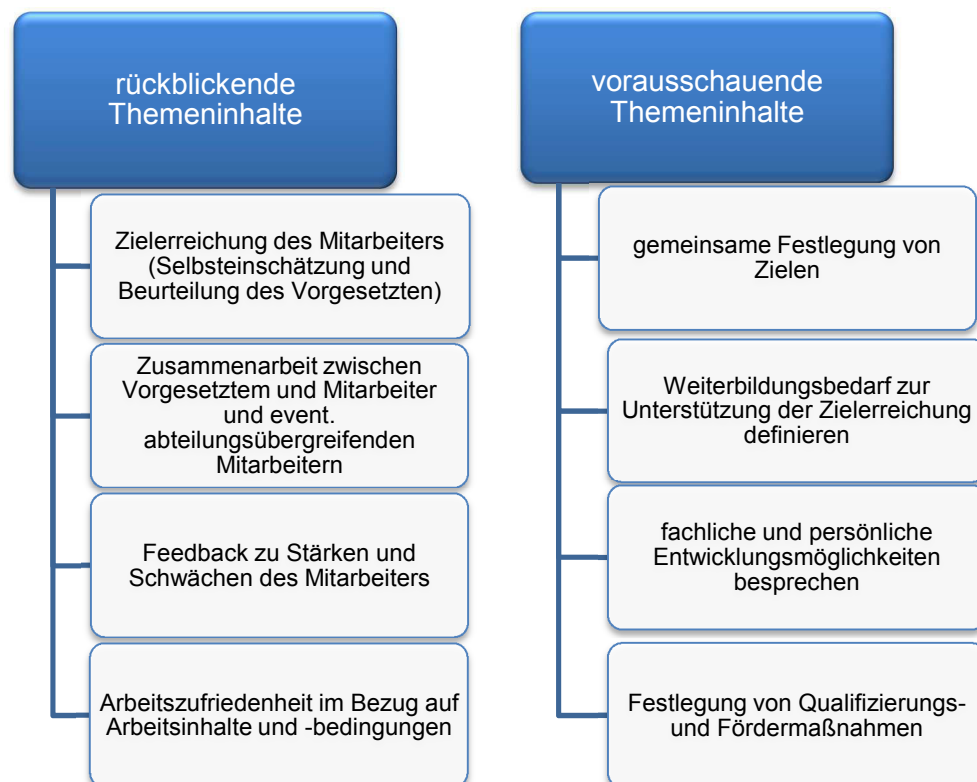
Quelle: in Anlehnung an FH Bingen; URL: https://www.fh-bingen.de/fileadmin/user_upload/Studiengaenge/Bachelor/Wirtschaftingenieurwesen/Lehrbeauftragte/Bier/MAFUE6.pdf [22.03.2014].

Ein wichtiger Aspekt dieses Instruments ist es, die Sichtweisen des Mitarbeiters einzuholen und im Gegenzug das Ganze aus der Perspektive des Vorgesetzten dann nachgelagert darzustellen. Aus diesen verschiedenen Perspektiven ergeben sich Differenzen, Übereinstimmungen oder Auffassungsunterschiede, die dann im Gespräch weiter behandelt werden. Dieser Prozess ist ganz wesentlich, um einerseits Klarheit zu bekommen und andererseits auch wieder bestenfalls ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, um Zielvereinbarungen zu treffen. Außerdem wirkt dieses Vorgehen auch der Gefahr entgegen, dass die Einschätzungen sich soweit entfernen, dass es bei einer Mitarbeiterbeurteilung für die Prämienberechnung zur Demotivation und Enttäuschung kommt, weil die Beurteilung nicht mehr nachvollzogen werden kann. Somit leisten wir in dieser strukturierten Form auch einen wesentlichen Beitrag zur kontinuierlichen Kommunikation mit dem Mitarbeiter.

3.3.2 Inhalte des Mitarbeitergesprächs

Meist untergliedert sich das Mitarbeitergespräch in zwei wesentliche Abschnitte. Einerseits geht es um einen Rückblick auf den vergangenen Arbeitszeitraum und andererseits soll ein Ausblick wiederum Abstimmung und Orientierung für die kommende Periode geben.

Abbildung 13: Inhalte des Mitarbeitergesprächs



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an 4managers.de; URL:
<http://4managers.de/management/themen/mitarbeitergesprach/> [22.03.2014].

Ein wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit der leistungsorientierten Prämienbewertung stellen aber die Inhalte des Mitarbeitergesprächs dar, bei denen Ziele besprochen und vereinbart und auch persönliche Verhaltensweisen beurteilt werden. Gliedert man die Zielvereinbarungen dem Top-Down-Ansatz wie beschrieben ein, so findet man diese Art der Ziele in der untersten Hierarchieebene wieder. Diese gehören daher zu den persönlichen Zielen, welche wiederum den operativen Zielvereinbarungen zugeordnet werden. Wenn das Mitarbeitergespräch als Teil der Zielbeschreibung und Leistungsbeurteilung herangezogen werden sollte, dann müssen die vereinbarten

persönlichen Ziele sich in der Beurteilungsmatrix des Mitarbeiters wiederfinden und dürfen nicht im Zielkonflikt mit anderen vereinbarten Zielen stehen.

Aufgrund der doch vielen unterschiedlichen Themenbereiche sollte das Mitarbeitergespräch nicht als Instrument zur Leistungsbeurteilung und Prämienermittlung herangezogen werden, weil man dadurch der Gefahr ausgesetzt ist, dass die anderen Aspekte nicht ausreichend Aufmerksamkeit erlangen und der Fokus rein auf diesem Themenschwerpunkt liegt. Es kann aber sehr wohl als Instrument der Kommunikation verwendet werden, um die Ziele anzusprechen und die Verhaltensbeobachtungen als Feedback zurückzugeben, was auch dann bei der Prämienermittlung erneut explizit durchgeführt werden muss. Damit wird die Kommunikationshäufigkeit erhöht und der Abgleich der Fremdeinschätzung des Vorgesetzten und der Eigeneinschätzung des Mitarbeiters gewährleistet, was sich wiederum positiv auf die Motivation und Akzeptanz der Prämienbeurteilung auswirken kann.

3.3.3 Wesentliche Aspekte für das Prämiensystem

Fasst man nun die wesentlichen Inhalte der aus der Methode „Führen durch Zielvereinbarung“ und dem Instrument des Mitarbeitergesprächs im Hinblick auf die Einführung und Ermittlung von Bewertungskriterien zusammen, so ergeben sich folgende Folgerungen. Es gibt in den Zielvereinbarungen sowohl quantitative als auch qualitative Ziele. Im Funktionsbereich der Forschung und Entwicklung wird es aber vermutlich mehr qualitative Ziele geben. Diese Ziele müssen durch Ersatzmaßstäbe so gut wie möglich operationalisierbar gemacht werden. Eine Erweiterung dieser Ziele durch Verhaltensbeurteilungen scheint eine gute Abrundung für eine Zusammenstellung von Bewertungskriterien zu sein. Allerdings wird eine Bewertung bei qualitativen Zielen und bei Verhaltensbeurteilungen immer mit einer subjektiven Beurteilung des Vorgesetzten in Zusammenhang stehen. Umso wichtiger ist es, dass auch Instrumente der Kommunikation in diesem Beurteilungsprozess berücksichtigt werden, damit schlussendlich eine positive Wirkung beim Mitarbeiter erzielt werden kann. Diese Wirkung kann sich durch eine gesteigerte Motivation zeigen, was letztendlich die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt. Bei der Definition der Bewertungskriterien ist darauf zu achten, dass diese genau auf den Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereich maßgeschneidert sind, damit die Zielerreichung auch im Einflussbereich des Mitarbeiters liegt. Das heißt, wenn die Beurteilungskriterien auf die Stellenbeschreibung ausreichend gut abgestimmt und definiert sind und eine angepasste Kommunikationsform zu dem Mitarbeiter sichergestellt ist, dann können auch weitgehend qualitative Kriterien und subjektive Bewertungen in der Mitarbeiterbeurteilung und Prämienermittlung definiert werden und werden vom Mitarbeiter auch als nachvollziehbar empfunden.

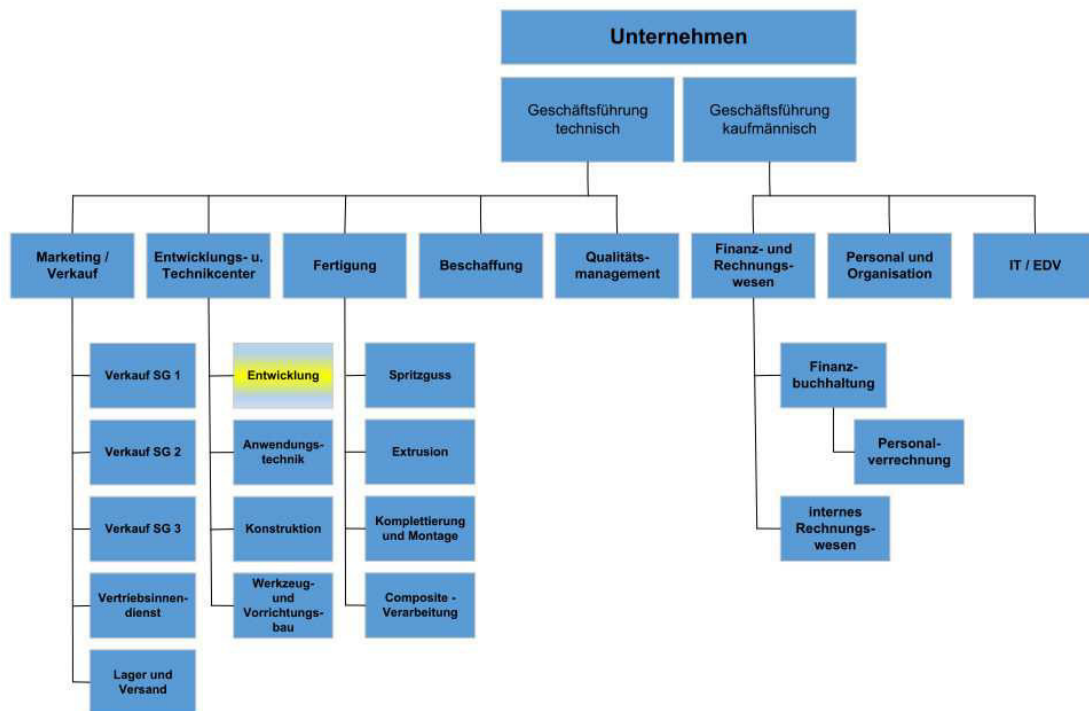
4 Prämienvergütung im Unternehmensbereich Forschung und Entwicklung

Es soll nun anhand eines kunststoffverarbeitendem, mittelständischem Unternehmen aufgezeigt werden, wie eine Umsetzung von einem Prämienlohnsystem in der Abteilung Forschung und Entwicklung umsetzbar ist, bzw. welche Bewertungskriterien möglich sind und wie ein Bewertungsschema aufgebaut werden könnte. Ergänzend dazu werden auch grundlegende Ansätze für begleitende Kommunikationsmaßnahmen dargestellt und beschrieben. Die Festlegung der angemessenen Prämienhöhe, der Auszahlungsmodus sowie mögliche andere Aspekte werden dabei nicht behandelt.

Um die nachfolgenden Betrachtungen und Ableitungen von Maßnahmen besser zu verstehen, soll vorab kurz auf das Unternehmen und auf die Aufbau- und Ablaufstruktur, soweit es für die nachfolgenden Betrachtungen hilfreich erscheint, näher eingegangen werden. Wie schon erwähnt, handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen, welches technische Kunststoffbauteile und –baugruppen entwickelt, herstellt und weltweit vertreibt. Diese Kunststoffprodukte finden insbesondere im allgemeinen Maschinenbau und Anlagentechnik Anwendung. Dabei handelt es sich um hochfunktionelle und meist hochbelastete Bauteile, welche maßgeschneidert an die Kundenanforderungen entwickelt und umgesetzt werden.

In dem Unternehmen sind zirka 150 Arbeitnehmer beschäftigt, wovon ungefähr 100 Mitarbeiter in der Fertigung und die anderen 50 Personen in den Bereichen Vertrieb, Forschung & Entwicklung, Werkzeugbau, Finanzbuchhaltung und Personalwesen sowie im Qualitätsmanagement beschäftigt sind. Davon sind wiederum ca. 10 Mitarbeiter direkt der Abteilung Forschung und Entwicklung zugeteilt.

Abbildung 14: Organigramm und Einbindung der Entwicklung



Quelle: eigene Darstellung

Der Innovationsprozess wird dabei von der Idee bis zur Serienreife abgedeckt. D.h. die Fähigkeiten reichen von der Erfassung der Anforderungen, der Konzeption und Auslegung des Bauteils, bis hin zur Umsetzung im Werkzeug. Begleitet wird die ganze Entwicklung durch die Projektmanagementmethode, um den Zielerreichungsgrad zu verbessern und dem Kunden die Zusammenarbeit zu erleichtern. Es wird vom Unternehmen angestrebt, schon in der Frühphase die Kundenbedürfnisse zu erfassen, um einen optimalen Nutzen in der Umsetzung durch gestaltbare Freiräume zu schaffen. Daher stehen die Mitarbeiter der Entwicklung auch im direkten Kundenkontakt und haben sehr enge Schnittstellen zur internen Vertriebsabteilung und der Technik im Allgemeinen. Aber auch die Seite der Lieferanten muss dabei gut abgedeckt werden, damit die Umsetzung und vor allem die nachfolgende Produkteinführung und Serienlieferung möglichst reibungslos funktioniert. Ergänzend werden noch Kontakte zu Instituten und Prüf- oder Forschungseinrichtungen für die Umsetzung von Teilaufgaben genutzt. Daran kann man schon erkennen, dass die Mitarbeiter in der Forschung & Entwicklung nicht nur fachspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten haben müssen, sondern auch einem anspruchsvollen Umfeld mit vielen Schnittstellen gegenüberstehen. Diesbezüglich ist auch eine hohe soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit hilfreich. Es gibt viele interne und externe Einflussfaktoren, welche ein Entwicklungsprojekt entweder zum Gelingen oder auch zum Scheitern bringen können, auf welche der einzelne Mitarbeiter in der F&E nur bedingt Einfluss nehmen kann.

Hinzu kommt noch, dass die Unternehmensgruppe auch Standorte im Ausland umfasst und die Entwicklung als zentrale Funktionseinheit für alle Unternehmen dient. Hier kommen insbesondere noch interkulturelle Anforderungen in der Zusammenarbeit hinzu.

4.1 Ist-Betrachtung der Entlohnung

4.1.1 Aufbau des derzeitigen Entlohnungssystems

Das derzeitige Entlohnungssystem im Bereich Forschung und Entwicklung besteht auch hier, wie in vielen vergleichbaren Unternehmen, primär aus dem Grundlohn. Darüber hinaus werden Überstundenentgelte ausbezahlt, wenn ein bestimmter Stundensaldo außerhalb der gewünschten und definierten Bandbreite liegt. Unter Bandbreite versteht man in diesem Zusammenhang, dass ein definierter maximaler Stundensaldo durch permanente Mehrarbeit überschritten wird. Weiters wurden je nach Geschäftsgang auch erfolgsabhängige Vergütungen im Sinne einer Gewinnbeteiligung auf freiwilliger Basis ausbezahlt. Ansonsten gibt es keine prämien- oder gewinnbeteiligungsähnliche Formen der Entlohnung.

Abbildung 15: Aufbau des derzeitigen Lohnsystems



Quelle: eigene Darstellung

Lohnformen, wie der Prämienlohn, sind jedoch in anderen Unternehmensbereichen, wie z.B. im Vertrieb, seit Jahren etabliert. Die Bewertungskriterien sind hier der erzielte Gesamtumsatz im jeweiligen Vertriebsgebiet, die Anzahl an Neukunden pro Jahr und die Kundenverteilung laut Klassen.

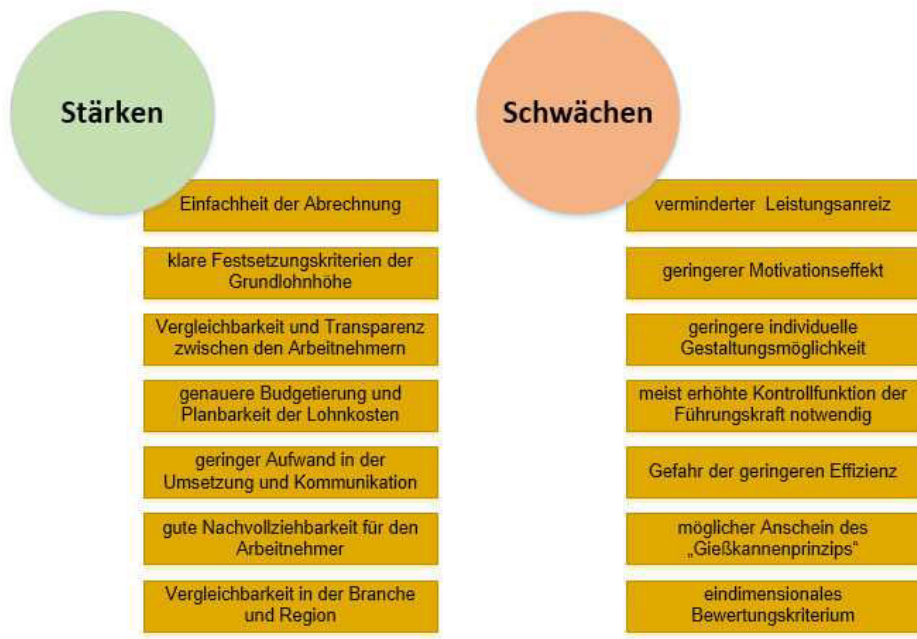
Bei der Kundenklassifizierung gibt es sogenannte A-, B- oder C-Kunden. Diese Kategorisierung erfolgt dabei durch den Jahresumsatz bzw. das Umsatzpotential. Im Vertriebsbereich ist die Prämienentlohnung ein Teil des Gesamtlohns, d.h. es gibt einen relativ geringen Grundlohn, der als Zeitlohn definiert ist, und einen ergänzenden Lohnbestandteil, den Prämienanteil. Die Kriterien sind dabei durch eine angelegte kardinale Zielsetzung der Kriterien gut mess- und beurteilbar. Im Bereich der Fertigung gibt es für die Führungskräfte der Abteilungen ebenfalls einen Prämienlohnbestandteil. Hier sind die Hauptbewertungskriterien durch die Termintreue, die Qualität und der Budgeteinhaltung der Abteilung im Wesentlichen definiert. Die Prämienhöhe ist aber vergleichsweise zu jener im Vertrieb niedrig und somit wird die Prämie in diesem Bereich hauptsächlich als zusätzliches Anreizsystem und Motivationsfaktor gesehen. Die definierten Kriterien sind zahlenmäßig definier- und erfassbar und die Beurteilung daher relativ objektiv. Aber auch bei diesen Kriterien gibt es einen Bewertungsspielraum, weil der Zielerreichungsgrad immer wieder von anderen Faktoren, die nicht im unmittelbar beeinflussbaren Bereich liegen, abhängt. Solche Einflussfaktoren sind z.B. vorgelagerte Prozessschritte in anderen Abteilungen oder Terminverschiebungen durch Maschinendefekte. Man kann an diesen Beispielen erkennen, dass auch scheinbar objektiv messbare Kriterien immer wieder durch andere Einflussfaktoren kritisch zu hinterfragen sind und entsprechend genau die Bewertungskriterien zu definieren sind.

Anhand der Darstellung der derzeitigen Entlohnungsmodelle kann man erkennen, dass im Unternehmen schon verschiedene Unterscheidungen in den einzelnen Bereichen vorhanden sind, wobei hier nur auf die größten Abteilungen eingegangen wurde. Sicherlich ist auch hier die Anwendung von unterschiedlichen Entlohnungsformen in ein und demselben Unternehmen kritisch zu hinterfragen, weil dies immer wieder zu Unmut der Mitarbeiter führen kann. Darüber hinaus bedeutet dies auch einen Mehraufwand in der Umsetzung und Lohnermittlung, sowie der Verwaltung und Pflege der Lohnsystembestandteile.

4.1.2 Stärken- und Schwächenanalyse

Betrachtet man nun das derzeitige Entlohnungssystem im Bereich der Forschung und Entwicklung, so gibt es dabei Stärken und Schwächen aus Sicht des Unternehmens, die nachfolgend aufgezeigt werden sollen. Es ist insbesondere wichtig, dass man sich im Vorfeld darüber klar ist, welche Veränderungen mit der Einführung eines ergänzenden Lohnbestandteils verbunden sein könnten und welche Wirkungen und Konsequenzen dies zur Folge haben kann. Wie bei vielen Änderungen in anderen Bereichen, gibt es auch Chancen und Risiken, die durch so eine Betrachtung vielleicht noch klarer werden.

Abbildung 16: Stärken-, Schwächenanalyse des Lohnsystems in der F&E



Quelle: eigene Darstellung

Das derzeitige Lohnsystem ist hinlänglich bekannt und bei den mehrjährigen Mitarbeitern auch soweit etabliert und akzeptiert. Ebenfalls sind die Kriterien für eine außerordentliche Gehaltserhöhung in den Führungskreisen abgestimmt und vereinbart, wodurch auch hier die Mitarbeiter meist die notwendige Klarheit haben. Dadurch ist der Kommunikationsaufwand, auch aufgrund des reinen Zeitlohnmodells, relativ gering und einfach in der Anwendung. Jedoch wirkt dieses Lohnmodell relativ starr und hat bezüglich Flexibilität und Reaktion auf sich ändernde Anforderungen seine großen Nachteile. Aufgrund der sich verändernden Anforderungen an die Mitarbeiter, welche sich beispielsweise aus Änderungen der Marktansprüche oder dem Unternehmensumfeld ergeben, scheint auch in der Entlohnung eine Weiterentwicklung und Anpassung notwendig zu sein. Andere Einflussfaktoren sind Auslastungsschwankungen durch die Anzahl der zu bearbeitenden Projekte, die Verkürzung der Entwicklungszeiten und die Internationalisierung der Kundenstandorte. Eine ebenfalls bedeutende Schwäche ist der möglicherweise mangelnde Anreiz für außerordentliche Leistungen und die geringere Motivation. Gerade in der Entwicklung ist die Motivation eine bedeutende Antriebsfeder für die selbstständige, kreative und zielorientierte Arbeitsleistung.

4.2 Soll – Zustand aus Sicht des Unternehmens und der Mitarbeiter

4.2.1 Zielsetzung und Aspekte des Unternehmens

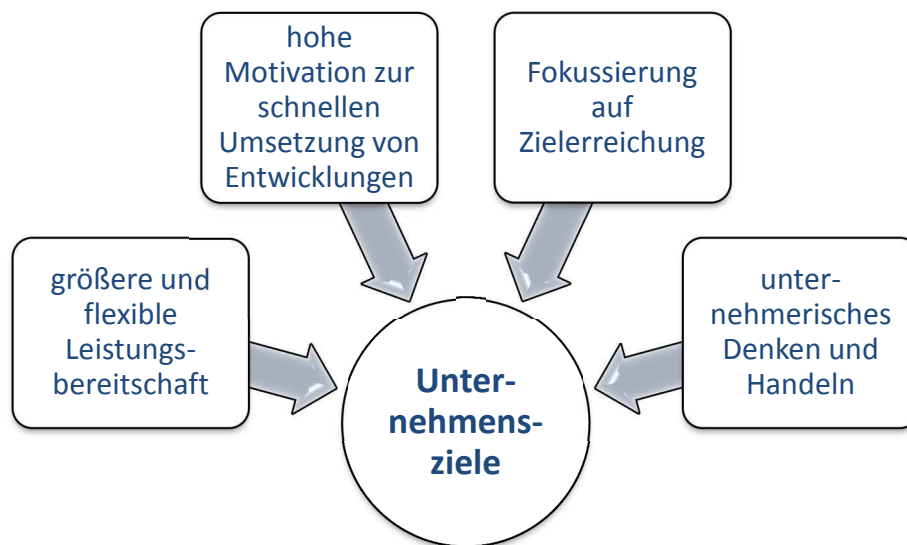
Wie in vielen technologie- und innovationsgetriebenen Unternehmen kommt der Abteilung F&E in mehrerer Hinsicht eine große Bedeutung zu. Neue Produkte, weiterentwickelte Technologien und effiziente Prozesse sind notwendig, damit die Unternehmen auf den umkämpften Märkten überleben können. Deshalb werden auch dort neue Entlohnungsvarianten gesucht, um zusätzliche Leistungsanreize zu schaffen und damit einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Gerade in der F&E sind hochqualifizierte Mitarbeiter angestellt, welche auch entsprechend hohe Vergütungen haben. Betrachtet man die Kostenübersicht, so wird man sehr schnell feststellen, dass die Personalkosten in diesem Bereich weitaus den größten Kostenblock darstellen. Aus diesem Gesichtspunkt ist eine Zielsetzung des Unternehmens, dass eine generelle und dauerhafte Erhöhung vermieden werden soll. Trotzdem soll aber ein entsprechender monetärer Anreiz dazu dienen, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu mobilisieren. Diese Maßnahme bewirkt, dass eine Verschiebung der fixen Personalkosten in Richtung variabler Kosten erfolgen soll. Dies ist aber ein eher untergeordnetes Ziel. Vielmehr geht es um die Schaffung eines Anreizes und die Erhöhung der Motivation zur Umsetzung von Entwicklungszielen in einem definierten Rahmen. Dieser Rahmen wird zunehmend von kürzeren Entwicklungszeiten und dadurch schnelleren Erlöseinnahmen (time to cash) definiert. Aber auch die Komplexität der Entwicklungen und das Arbeiten in teils international vernetzten Teams erfordert eine hohe Leistungs- und Anpassungsbereitschaft. Damit ist auch die Anforderung an übergreifende und unternehmerische Denkstrukturen gefordert, die das Verhalten der Mitarbeiter bestimmen muss. Eine flexible Leistungserbringung, beispielsweise um Spitzenauslastungen abzufedern, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Diese zeitlich flexible Leistungserbringung muss natürlich Anerkennung finden, damit der Mitarbeiter auch bereit ist, die Leistung in dieser Form zur Verfügung zu stellen. Dies soll aber nicht heißen, dass diese Anerkennung ausschließlich geldmäßig erfolgen muss, es gibt darüber hinaus natürlich auch andere Formen der Anerkennung. Eine zusätzliche Erhöhung der Anforderung erfolgt insofern, als dass die Margen immer kleiner werden und daher ein hoher Zielerreichungsgrad, sowohl in technischer wie auch in wirtschaftlicher Hinsicht, erreicht werden muss. All diese Zielsetzungen, vor allem im Verhalten und der Motivation der Mitarbeiter, sollen durch die Anerkennung mittels der Prämie besser abgedeckt werden, wenngleich auch immer klar sein muss, dass diese Art nur einen Teilaspekt der Motivationssteigerung bringen kann.

Eine weitere bedeutende Zielsetzung des Unternehmens ist die Ausrichtung aller Aktivitäten der Mitarbeiter auf die festgelegten Ziele, welche sich an den Unternehmenszielen orientieren und in den Mitarbeiterzielen münden. Es soll erreicht werden, dass mehr Aufmerksamkeit auf der Zielorientierung liegt und diese in der täglichen Umsetzung gelebt wird. Daher soll auch die Zielerreichung ein Bewertungskriterium bei der Beurteilung und Ermittlung der Prämienhöhe sein. Auch dieser Aspekt wird in der Literatur angeführt, in der es heißt, dass Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen ernster genommen werden, wenn sie mit inhaltlichen Konsequenzen verbunden sind.³⁹ In der Forschung und Entwicklung ist vor allem die strategische Konformität mit den festgelegten strategischen Unternehmensgrenzen sehr wichtig, weil durch die Entwicklung von Produkten, Technologien und Prozessen ein Verlassen dieser sehr schnell möglich ist. Grundsätzlich bedingt dies, dass die Entwicklungen falsch eingestuft und bewertet wurden, was grundsätzlich nicht die Aufgabe des Mitarbeiters ist. Aber dennoch hat der Mitarbeiter den Freiraum, die Entwicklungen auch in seinem Kompetenzbereich eigenverantwortlich umzusetzen, was diese Gefahr hervorbringen könnte. Solche Fehlverläufe sind meist nicht kurzfristig bzw. ohne Schaden zu korrigieren. Hierbei wird angemerkt, dass dieser Aspekt natürlich eine primäre Verantwortung der Führungskraft dieses Bereiches ist, dass solche Fehlentwicklungen stattfinden, aber dennoch allein dort nicht vollkommen abgesichert werden können. Darum ist es auch das Ziel und Interesse des Unternehmens, dass die Strategie bei den Mitarbeitern bekannt ist und dass diese auch entsprechend eingehalten und in den Entscheidungen mitberücksichtigt wird. Es gibt auch noch weitere untergeordnete Unternehmensaspekte, die durch eine Prämieneinführung im Bereich Forschung und Entwicklung unterstützt werden. Diese werden aber an dieser Stelle nicht weiter erläutert.

³⁹ Vergl. Havranek / Mauhart (2010), S.133.

Abbildung 17: Ziele des Unternehmens



Quelle: eigene Darstellung

Deshalb soll ein Prämiensystem angewendet werden, welches die Ziele unterstützt, einen größeren Leistungsoutput zu erwirken, die Verhaltensweisen der Mitarbeiter in Richtung Eigenverantwortung zu entwickeln, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern und die zielorientierte Umsetzung von Entwicklungen zu erreichen. Bisher wurde aber ein solches Prämiensystem in diesem Bereich nicht umgesetzt, weil es scheinbar zu wenig quantifizierbare Kriterien gibt bzw. qualitative Kriterien nicht für anwendbar gehalten werden. Hier gilt die Befürchtung, dass es einerseits zur Überforderung der Führungskraft bei der Bewertung des Mitarbeiters kommt und die Motivation in Frust und Ablehnung endet, wenn die Kriterien nicht ausreichend passen und vom Mitarbeiter nachvollzogen werden können. Wie in der Literatur ersichtlich und bereits im theoretischen Teil angeführt, können aber auch qualitative Merkmale für eine Leistungsbeurteilung herangezogen werden, wenn die Nebenbedingungen auch mitberücksichtigt werden und die qualitativen Merkmale einer genauen Beurteilungsdefinition unterliegen.

4.2.2 Zielsetzung und Aspekte des Mitarbeiters

Um zielgerichtet ein Prämienlohnsystem für diesen Bereich entwickeln zu können und die entsprechende Wirkung bei den Mitarbeitern erzielen zu können, ist es wichtig, auch die Aspekte und die Einstellung der Betroffenen zu kennen. Je besser man die Anliegen, die Zielsetzungen und die Wertvorstellungen der Mitarbeiter kennt, desto gezielter kann man auch die Bewertungskriterien definieren, um eine möglichst hohe Akzeptanz zu erreichen. Diese Erwartungen und Grundeinstellungen zu einer Prämienentlohnung können sehr gut durch die Mitarbeiterbefragung ermittelt werden. Dies kann wiederum auch im Zuge des jährlichen Mitarbeitergesprächs erfolgen oder eben anlassbezogen für jene Mitarbeiter, welche in das System der Prämienentlohnung eingereiht werden sollten. Es wäre hier natürlich auch möglich, dass eine schriftliche Abfrage mittels eines Fragebogens erfolgt. Diese hat den Vorteil, dass man mit offenen und geschlossenen Fragen eine bessere Auswertung erhalten kann und der Mitarbeiter auch in der Regel mehr Zeit hat, die Antworten vorzubereiten. Dies ist jedoch nicht Inhalt dieser Arbeit, aber es soll dieser Aspekt angeführt werden, da er doch wesentlich für den Erfolg bei der Einführung eines solchen Systems sein könnte.

Grundsätzlich bestehen beim Mitarbeiter die Vorstellung und der Anspruch einer leistungsgerechten Entlohnung. Im Hintergrund ist die Zielsetzung beim Mitarbeiter normalerweise vorhanden, dass durch die Erreichung der Prämienauszahlung ein höheres Einkommen erreicht wird. D.h. die erbrachte Leistung und der Einsatz sollen und werden sich bezahlt machen. Dies ist gerade bei jenen Mitarbeitern der Fall, welche sich mit großem Engagement und fachlichen Können für die Zielerreichung der unterschiedlichen Aufgaben einsetzen. In diesem Zusammenhang wird durch die Leistungsbeurteilung und Prämienermittlung auch klar, dass dieser erbrachte Einsatz auch eine unterschiedliche monetäre Konsequenz hat. Es wird auch immer mehr von den Mitarbeitern kommuniziert, dass sie keine Entlohnung nach dem Gießkannenprinzip wünschen, sondern nach einer individuellen Entlohnung streben. Dennoch besteht aber bei all den beschriebenen Aspekten auch die Erwartung, dass die zur Prämienermittlung herangezogenen Ziele erreichbar und die Bewertungskriterien auch nachvollziehbar sind. Auch in diesen beiden Punkten gibt es immer viele Diskussionen und Enttäuschungen, wenn diese in der Prämienfestlegung nicht berücksichtigt werden. Nicht zuletzt ist die Ausbezahlung einer Prämie auch eine sichtbare Form der Anerkennung und Wertschätzung für die erbrachte Leistung. Das Bedürfnis nach Anerkennung wird nur in seltenen Fällen von den Mitarbeitern ausgesprochen, doch wenn man hier die verschiedenen Motivations- und Bedürfnistheorien heranzieht, kann man feststellen, dass damit ein wesentlicher Aspekt des Mitarbeiters getroffen wird. Verstärkt wird dies durch ein gut vorbereitetes und zeitlich angemessenes Beurteilungsgespräch. Andere Ziele der Mitarbeiter können auch sein, dass sie einen größeren Verantwortungs- und

Kompetenzbereich erhalten, mehr Entscheidungs- und Umsetzungsfreiheiten und eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung.

Grundsätzlich werden die Beurteilungskriterien natürlich von den Verantwortlichen im Unternehmen definiert. Sollten jedoch diese Kriterien mit jenen der Mitarbeiter übereinstimmen, kann die Akzeptanz wesentlich gesteigert werden. Dann würde sich eine Win-Win-Situation ergeben, wenn sich sowohl die Ziele des Unternehmens als auch jene des Mitarbeiters über weite Teile überschneiden.

Abbildung 18: Zielüberdeckung der Prämienentlohnung



Quelle: eigene Darstellung

Dies wird in der Praxis, wie auch hier in der Abbildung schematisch dargestellt, nur zu einem gewissen Teil umsetzbar sein. Solche Überschneidungen könnten sich durch die flexiblere Arbeitszeitgestaltung, mehr Verantwortung und einer verstärkten Konzentration auf die Zielerreichung ergeben. Gerade deshalb sollte man diese Chance auch nützen, weil durch diesen Überschneidungsanteil auch die Akzeptanz und die Wirkung der Prämie entsprechend verstärkt werden.

4.3 Beurteilungskriterien für die Prämieinführung im Bereich Forschung & Entwicklung

Nun gilt es die große Herausforderung der Definition von geeigneten Kriterien für die Beurteilung der Mitarbeiter im Vorfeld zu bewältigen, um anschließend die Prämienermittlung zu ermöglichen. Es wurde in diesem Zusammenhang auch der Hinweis bereits angeführt, dass sich die Festlegung und Definition der Bewertungskriterien an der Stellenbeschreibung orientieren sollte, damit die Anforderungen und das notwendige Arbeitsverhalten, sowie die Kompetenzen und Verantwortungen dabei Berücksichtigung finden. Dadurch ist eine exakte Abstimmung möglich und der Mitarbeiter kann auch die Übereinstimmung nachvollziehen. Daher erscheint eine Analyse der Stellenbeschreibung notwendig und hilfreich zu sein.

4.3.1 Anpassung der Bewertungskriterien auf die Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung umfasst die wesentlichen Merkmale einer Stelle, welche in schriftlicher Form erstellt wird. Diese wird personenunabhängig ausgestellt und weist meist folgende typische Strukturen und Inhalte auf:⁴⁰

- Stellenbezeichnung
- Stelleneinordnung
- Stellenaufgaben
- Stellenziele
- Stellenbefugnisse, Kompetenzen
- Stellenverantwortung
- Stellenanforderungen

Die wesentlichen Inhalte und Hinweise in Bezug auf die Definition der Kriterien sind eigentlich in allen Gliederungsunterpunkten, außer der Stellenbezeichnung und der Stelleneinordnung. Bei den letztgenannten geht es entweder um die formale Bezeichnung bzw. um die aufbauorganisatorische Eingliederung. In den Stellenaufgaben sind alle dauerhaften Aufgaben und in den Stellenzielen die Ziele der Aufgabenerledigung beschrieben.

⁴⁰ Vergl. Olfert (2012), S.107.

Die Kompetenzen und Verantwortungen stellen einen Hauptbestandteil dar, weil der Handlungsspielraum definiert und abgegrenzt wird und daher auch hier ersichtlich ist, wo der beeinflussbare Bereich des Mitarbeiters auf die Aufgabenerledigung und Zielerreichung ist. Zunächst erfolgt die Beschreibung der Aufgaben und anschließend die Ziele, Verantwortungen und Kompetenzen. Daraus abgeleitet ergeben sich dann die Stellenanforderungen. Aus diesen verschiedenen Beschreibungen werden die möglichen Beurteilungskriterien abgeleitet.

Stellenaufgaben

Der Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung hat die Aufgabe, entsprechend dem Lastenheft, die Anforderungen des Kunden in eine kunststofftechnische Bauteil- oder Baugruppenlösung zu überführen. Daher müssen zu Beginn die Anforderungen des Kunden spezifiziert und in einem Lastenheft festgehalten werden. Diese Kundenanforderungen müssen daher entweder per E-Mail, telefonisch oder persönlich mittels eines Besuchs abgefragt und dokumentiert werden. Anhand dieser Vorgaben muss der Mitarbeiter Lösungskonzepte erstellen, bewerten und schlussendlich auf dieser Basis weiterentwickeln. Der Prozessschritt der Lösungskonzeptfindung ist sehr umfangreich, weil hier neben der Werkstoffauswahl und der groben Konstruktion auch meist noch eine Machbarkeitsanalyse in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht durchgeführt wird. Der technische Bereich umfasst die Festigkeits-, Spannungs- und Dehnungsrechnung, die fertigungstechnische Umsetzung und die Risikobeurteilung hinsichtlich der Erreichung der geforderten Eigenschaften. Der wirtschaftliche Teil beschränkt sich auf die Bestimmung der wesentlichen Eckdaten für die Kalkulation, wie beispielsweise das Bauteilgewicht, Zykluszeiten der Herstellung im Urprozess und mögliche Nachbearbeitungszeiten. Die Kalkulation selbst wird dann von Mitarbeitern des Verkaufs wahrgenommen. Die anschließende Bewertung des Konzepts oder mehrerer Konzepte erfolgt vorzugsweise in einem Team, wobei hier der Mitarbeiter als Moderator und Teilnehmer zugleich fungiert. Wird ein Konzept als sehr gut bewertet, so erfolgt nun die detaillierte Ausarbeitung der Bauteile bzw. Baugruppe. Dieses beinhaltet wiederum die Detailkonstruktion und die Finite-Elemente-Berechnung des Bauteils oder der Baugruppe. In weiterer Folge der Umsetzung kommen dann noch die Phasen der Werkzeugkonstruktion, des Werkzeugbaus und auch die Bemusterungs- und Fertigungsphase hinzu. Werkzeugkonstruktion, Werkzeugbau und Fertigung fallen in einen anderen Aufgaben- und Verantwortungsbereich. Aber auch in diesen Phasen werden viele Belange interdisziplinär gelöst, indem der F&E-Mitarbeiter die Aufgabe hat, die anderen Bereiche mit seinem Fachwissen zu unterstützen und zu beraten. Schlussendlich erteilt auch dieser die Produktfreigabe. Neben den beschriebenen Aufgaben der kundenspezifischen Neuproduktentwicklung hat er auch die Aufgabe der Grundlagenentwicklung. In diesem Bereich geht es meist um Materialentwicklungen für tribologische Systeme, um die Entwicklung von Eigenprodukten oder um die Weiterentwicklung von Technologien. Bei der Technologieentwicklung ist der Mitarbeiter in

der Rolle des Mitwirkenden. Die Hauptverantwortung liegt dabei in dem Bereich der Fertigung. Zu guter Letzt gehört auch die Umsetzung der vereinbarten persönlichen Ziele und die Unterstützung und Mitarbeit zur Erreichung der Abteilungsziele zu den Aufgaben.

Der gesamte Entwicklungsprozess wird in den meisten Fällen durch das Projektmanagement gestützt und hier übernehmen meist auch Mitarbeiter der F&E die Projektleitung dieser Innovationsprojekte. Als Projektleiter kommen noch weitere zahlreiche Aufgaben der Projektplanung, Projektumsetzung und des Projektcontrollings dazu. Die Projektplanung umfasst auszugsweise die Erstellung eines Gant-Diagramms und eines Meilensteinplans. In der Projektumsetzung nimmt er meist die zuvor beschriebenen Aufgaben des Produktentwicklers wahr, definiert die Arbeitspakete mit den Verantwortlichen und fungiert noch als Moderator. Das Projektcontrolling beinhaltet zum großen Anteil die zeitlichen und qualitätsrelevanten Aspekte der Ergebnisse aus den Arbeitspaketen und zu einem kleineren Teil das Kostencontrolling des Gesamtprojektes.

Stellenziele

Das vorrangige Stellenziel ist die Absicherung der Innovationsleistung hinsichtlich der Entwicklung von neuen Produkten und der Grundlagenentwicklung zum Zweck der Erlangung von neuen Erkenntnissen in den strategischen Fachgebieten. Damit ist auch der stetige Wissens- und Kompetenzaufbau verbunden, der sich sowohl im anwendungstechnischen als auch im material- und fertigungstechnischen Bereich abspielt. Weitere Nebenziele sind der Aufbau und die Sicherung des unternehmensinternen, technischen Know-Hows zur Unterstützung der Bereiche Verkauf, Fertigung, Einkauf und Qualitätsmanagement.

Verantwortungen / Kompetenzen

Entsprechend den zahlreichen Aufgaben werden auch dem Mitarbeiter die Kompetenzen und Verantwortungen zugeteilt. Beginnend liegt der Schwerpunkt in der Sicherstellung der Zielerreichung von Produktspezifikation und den Kundenanforderungen. Die funktionsgerechte Auslegung des Bauteils und der anwendungsgerechten Auswahl des Materials sind ebenfalls wesentliche Elemente des Verantwortungsbereichs. Somit unterteilt sich diese in die Hauptgruppen der Materialauswahl, der Berechnung und darauf aufbauend der gezielten kunststoffgerechten Konstruktion des Bauteils. In zweiter Linie kommt noch die richtige Wahl des Fertigungsverfahrens und des Fertigungsprozesses und gegebenenfalls einer Nachbehandlung oder Weiterbearbeitung hinzu. Ebenfalls liegt die Erstellung der Kalkulationsgrundlagen im Verantwortungsbereich des Entwicklers, auf der dann die wirtschaftliche Betrachtung aufgebaut wird. Die Einhaltung von zusätzlichen Grundanforderungen, wie z.B. von Normen und Richtlinien, sowie die Beachtung von etwaigen patentrechtlich geschützten Lösungen liegen ebenfalls bei der Entwicklung des Produkts in der Verantwortung des Mitarbeiters. Explizit

angesprochen gehören auch die Definition von Produktspezifikationen und Materialanforderungen, bzw. generell die Definition von Zukaufteilen selbst dazu. Wesentlich ist die Bewahrung des geistigen Eigentums gegenüber Dritten durch Geheimhaltung oder durch entsprechende patentrechtliche Maßnahmen. Ist der Mitarbeiter zusätzlich in der Funktion und Rolle des Projektleiters, so erweitert sich sein Verantwortungsbereich dahingehend, dass er die Gesamtverantwortung für die Zielerreichung des Projektes trägt, welche in den Hauptpunkten durch das Projektergebnis als solches und mit den Rahmenbedingungen von Qualität, Zeit, Kosten und Aufwand beschrieben werden kann. Um diese entsprechend absichern zu können, verantwortet er auch die Projektkommunikation zu dem Auftraggeber und die Projektkoordination innerhalb des Kernteams, sowie das Projektcontrolling. Zuletzt obliegt die Verantwortung zur Erreichung der persönlichen Ziele, aber auch die Teilverantwortung zur Erreichung der Abteilungsziele ebenfalls dem Mitarbeiter.

Die Kompetenzen reichen von der Produkt- und Materialspezifikationsfreigabe, über die Freigabe von Zukaufteilen, bis hin zur eigentlichen internen Produktfreigabe oder Freigabe der Entwicklungsergebnisse. Damit einhergehend sind auch entsprechende Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Funktionsbereichen, wie Einkauf, Qualitätsmanagement und Fertigung, wobei diese natürlich mit Einschränkungen behaftet sind, welche nicht weiter vertieft werden. Diese Weisungsbefugnisse erweitern sich allerdings mit der Funktionsübernahme des Projektleiters. Hier hat der Mitarbeiter die Kompetenz der fachlichen und, in Abstimmung mit dem Linienvorgesetzten, der disziplinarischen Führung. D.h. er kann gegebenenfalls auch in die Arbeitszeit- und Urlaubsregelung eingreifen oder auch andere disziplinarische Maßnahmen einleiten. Für die Funktion des Projektleiters gibt es eine gesonderte Beschreibung der zentralen Aufgaben und Verantwortungen, die hier nur in den wesentlichen Teilen beschrieben wurde.

Stellenanforderungen

Die Beschreibung der Stellenanforderung zeigt die Erwartungen, welche an den Mitarbeiter bezüglich Ausbildung, Fachkenntnis, Erfahrung und Kompetenz zu stellen sind.⁴¹ Aufgrund des Aufgabenspektrums sollte der Mitarbeiter eine kunststofftechnische Ausbildung auf Hochschulniveau vorweisen oder eine fundierte technische Ausbildung auf Maturaniveau mit entsprechender, mehrjähriger und einschlägiger Berufserfahrung im Bereich Kunststofftechnik haben. Daneben sollte das Wissen und Anwendung von einschlägigen Methoden und Werkzeugen vorhanden sein. Durch die vernetzte Schnittstellenstruktur und die Arbeitsweise in Teams ist eine entsprechend ausgeprägte Sozialkompetenz und Teamfähigkeit unabdingbar. Sollte der Mitarbeiter auch als Pro-

⁴¹ Vergl. Olfert (2012), S.107.

jektleiter eingesetzt werden, so ist das Vorhandensein von Führungskompetenz erforderlich, um die Voraussetzung für die Aufgaben der Teamführung zu gewährleisten.

Auswahl und Definition der Beurteilungskriterien

Aus den dargestellten Aufgaben, Verantwortungen und den erforderlichen Fähigkeiten kann eine übersichtliche Darstellung der Merkmale als tabellarische Auflistung erstellt werden. Nach Ulmer sollen Beurteilungsmerkmale aus allen drei Leistungsdimensionen (Resultat, Prozess und Mitteleinsatz) Berücksichtigung finden. Beurteilungsmerkmale zum Leistungsverhalten können dabei sein:⁴²

- Vorbildwirkung
- Delegation
- Führungsgespräch
- Kommunikationsverhalten
- Fachwissen / Professionalität
- Belastbarkeit
- Teamverhalten
- Arbeitsqualität
- Arbeitsquantität
- Kundenorientierung
- Einsatzbereitschaft / Initiative
- Kreativität
- Kostenbewusstsein
- usw.

Diese angeführten Beurteilungsmerkmale können und müssen auf die stellenspezifischen Eigenheiten ausgerichtet und zugeteilt werden. In manchen Fällen könnte es auch Sinn machen, nicht nur die Stellenbeschreibung zur Definition heran zu ziehen, sondern auch auf den Mitarbeiter selbst. Das ist so zu verstehen, dass die Beurteilungsmatrix noch individueller und schwerpunktmäßig auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten wird und nicht ein und dieselbe Beurteilungsmatrix für die gesamten F&E-Mitarbeiter verwendet wird.

⁴² Vergl. Ulmer (2012), S.83 ff.

In einem F&E-Team gibt es kreative Köpfe und daneben fachlich spezialisierte Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Fachwissen, d.h. unter Umständen herrscht eine große Fähigkeits- und Eigenschaftsspanne. Somit könnte auch nochmal verstärkt auf den Einzelnen eingegangen werden, was zu einer höheren Akzeptanz der Beurteilung beitragen kann. Jedoch müssen sich die Beurteilungskriterien immer auf die Stelle beziehen und dürfen nicht auf die Person bezogen sein. Diese Individualisierung führt zu einem erheblich höheren Aufwand für die Definition der Beurteilungsmatrix und zu einer anspruchsvolleren Situation für die Führungskraft. Daher sollte dieser Ansatz vor der Umsetzung sehr gut überlegt sein und erst dann umgesetzt werden, wenn bereits ausreichend Erfahrung und Vertrautheit mit dieser Methode der Prämienbewertung vorliegt. Zurück zu den angeführten Beurteilungsmerkmalen und der Stellenbeschreibung könnte das somit wie folgt aussehen.

Tabelle 6: Übersicht der Aufgaben und Verantwortungen

Leistungs- und Verhaltensmerkmale aus der Stellenbeschreibung	Beurteilungsmerkmal
Kommunikation mit Kunden und internen Abteilungen	Teamfähigkeit und soziales Verhalten; Kommunikationsfähigkeit
Zielerreichung der persönlichen Ziele und der Abteilungsziele	Zielorientierung; unternehmerisches Denken
Lösungsfindung und Machbarkeitsanalyse	Problemlösungskompetenz; Fachkompetenz
Bauteilkonstruktion und Materialauswahl	Fachkompetenz und wirtschaftliches Denken; Problemlösungskompetenz
Konzeptbewertung im Team	Teamfähigkeit und soziales Verhalten; Kommunikationsfähigkeit
Detaillkonstruktion und Finite-Elemente-Berechnung	Fachkompetenz; Lösungskompetenz; wirtschaftliches Denken
Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, z.B. Werkzeugkonstruktion, Einkauf	Teamfähigkeit u. soziales Verhalten; Kommunikationsfähigkeit; Projektarbeit/-denken
Durchführung von Grundlagenentwicklungen	Zielorientierung; wirtschaftliches u. unternehmerisches Denken
Projektleitung	Projektarbeit/-denken; Teamfähigkeit u. soziales Verhalten; Kommunikationsfähigkeit; Zielorientierung
Projektplanung	Projektarbeit/-denken; wirtschaftliches Denken; Zielorientierung
Projektcontrolling	Projektarbeit/-denken; wirtschaftliches Denken; Zielorientierung
Sicherstellung der Zielerreichung mit den Rahmenbedingungen Qualität, Zeit, Kosten u. Aufwand	Zielorientierung; wirtschaftliches und unternehmerisches Denken
Arbeitsweise in Teams	Teamfähigkeit und soziales Verhalten; Kommunikationsfähigkeit

Quelle: eigene Darstellung

Nachfolgend sollen die Kriterien nochmals genauer geprüft und begründet werden, ob diese auch angewendet werden können oder ob es außer den angeführten Leistungs- und Verhaltensmerkmalen auch noch zusätzliche Kriterien gibt, welche ergänzend für die Beurteilung der Mitarbeiter in der Entwicklung herangezogen werden sollten.

Kriterium 1: Teamfähigkeit und soziales Verhalten

Die Teamfähigkeit und das Teamverhalten ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung eines Innovationsprojektes. Wie in der Stellenbeschreibung erläutert, gibt es zahlreiche Schnittstellen zu anderen Fachbereichen, welche eine Teamfähigkeit erfordern. Diese Schnittstellen reichen von Kunden über den Vertrieb, Fertigung, Qualitätsmanagement bis hin zu externen Lieferanten. Nachdem hier Personen mit den unterschiedlichsten Qualifikationen und Interessen als Ansprechpartner notwendig sind, sind die Teamfähigkeit und die soziale Kompetenz sicherlich Schlüsselfaktoren. Nicht zuletzt kann durch eine proaktive Haltung die Erfolgschance erhöht bzw. die Umsetzungszeit verkürzt werden.

Kriterium 2: Wirtschaftliches Denken

Wirtschaftliches Denken gilt in der Entwicklung in zweifacher Hinsicht. Primär muss die Bauteilentwicklung hinsichtlich der Auslegung, der Materialwahl, des Materialeinsatzes und des Herstellprozesses auf die Wirtschaftlichkeit ausgelegt werden. Aber auch der Entwicklungsprozess muss so gestaltet werden, dass Abläufe, Ressourcen und Schnittstellen zu den jeweiligen Anspruchsgruppen optimal auf die Erfordernisse des Entwicklungszieles abgestimmt werden. Dieses Beurteilungskriterium erfordert in manchen Entscheidungen auch ein hohes Maß an Fachwissen, weil hier alternative Lösungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit gegenübergestellt werden müssen. Gerade in der Produktentwicklung stärkt eine wirtschaftliche Umsetzung der Entwicklung und Produktion die Ertrags- und die Konkurrenzkraft. Es gibt hier viele Verhaltensweisen, die den Mitarbeiter hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Grundeinstellung bewertbar machen.

Kriterium 3: Projektarbeit und -denken

Nachdem die Produktentwicklungen als Projekt definiert sind und auch mit der Methode des Projektmanagements durchgeführt werden sollen, erscheint dieses Kriterium eine logische Konsequenz zu sein, um die Projektkultur zu stärken. Nur durch professionelles und aktives Projektmanagement können die Vorteile der schnelleren Durchlaufzeiten durch parallele Arbeitspaket-Bearbeitung und höhere Zielerreichung durch das Projektcontrolling der Meilensteinergebnisse lukriert werden. Nachdem der Mitarbeiter in der Rolle des Teammitglieds als auch in der des Projektleiters eingesetzt wird, kann dieses Kriterium eingesetzt werden.

Kriterium 4: Flexibilität und Einsatzbereitschaft

Anhand der Stellen- und Aufgabenbeschreibung arbeitet der Mitarbeiter in einem Team. Außerdem gibt es im Entwicklungsprozess einige Phasen, die sehr arbeitsintensiv sind. Beispiele dafür sind die Phasen der Konzeption und des Produktdesigns. Diese Phasen erfordern auch immer wieder intensive Zusammenarbeit mit Kunden und internen Abteilungen, was dazu führt, dass die Abklärungen meist vor Ort bei Kunden stattfinden und die eigentlichen kreativen Phasen dann zusätzlichen Arbeitseinsatz erfordern, weil generell die Entwicklungszeiten meist verkürzt werden sollten. Aufgrund der Tatsache, dass die Mitarbeiter meist in mehreren Projekten eingebunden sind oder selbst darüber hinaus noch als Projektleiter eingesetzt werden, muss dieser oft zwischen den verschiedenen Projekten in kurzen Abständen wechseln, was eine gewisse Flexibilität voraussetzt. Daher ist auch dieses Kriterium sicherlich anwendbar und sehr gut passend.

Kriterium 5: unternehmerisches Denken

Das unternehmerische Denken zeigt sich vor allem darin, dass während des Entwicklungsprozesses auch nachhaltige Entscheidungen im Sinne des Unternehmens getroffen werden, welche im ersten Moment vielleicht nicht den einfachsten Weg bedeuten. Dies beginnt damit, dass Grundlagenentwicklungen gemäß der Unternehmensstrategie konsequent verfolgt und Know-How aufgebaut wird, um dieses dann in der Produktentwicklung nutzenbringend einsetzen zu können, und endet damit, dass auch Entscheidungen über das Fertigungsverfahren und Produktionsmittel so getroffen werden, dass diese einen möglichst hohen Ertrag in der Serie erbringen. Darüber hinaus gibt es noch weitere Aspekte, wie beispielsweise die Nutzung von Entwicklungskapazitäten oder den Einsatz externer Entwicklungspartner. Dieses Kriterium erfordert Weitblick und Loyalität zum Unternehmen und stellt einen wesentlichen Punkt zur erfolgreichen Umsetzung von Produktentwicklungen dar.

Kriterium 6: Zielerreichung

Die Zielerreichung im engeren Sinn der Entwicklungstätigkeit trifft den Kern der Sache. D.h. es muss das oberste Ziel sein, eine Entwicklung innerhalb der geforderten Rahmenbedingungen umzusetzen. Teile der Ziele sind innerhalb der Anforderungen im Lastenheft beschrieben, ergänzende Zielbeschreibungen werden vom Unternehmen definiert und sind im Pflichtenheft oder im Projektauftrag festgehalten. Darin enthalten sind die technischen, wirtschaftlichen und zeitlichen Ziele. Nur erfolgreich umgesetzte Produktentwicklungen können auch den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sichern. Der effektive Einsatz von Methoden, Instrumenten und Ressourcen ist wesentlich für eine erfolgreiche Zielerreichung. Im weiteren Sinne kommen dann noch die persönlichen Ziele dazu, welche in schriftlicher Form beim Mitarbeitergespräch festgehalten werden. Die Zielerreichung kann relativ gut gemessen werden.

Zusammengefasst kann sicherlich die Aussage getroffen werden, dass die angeführten Kriterien für den Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung passend und anwendbar sind, auch wenn diese nicht immer operationalisierbar sind. Ergänzende Kriterien erscheinen im ersten Schritt zur Erarbeitung einer Bewertungsmatrix nicht hilfreich zu sein. Diese können gegebenenfalls dann noch nachfolgend ergänzt werden.

In einer anderen Darstellung können nun die einzelnen Beurteilungsmerkmale angeführt werden, was eine Reihung aufgrund der Häufigkeit der Nennung ermöglicht.

Tabelle 7: Reihung der Beurteilungsmerkmale

Leistungs- und Verhaltensmerkmale aus der Stellenbeschreibung	Teamfähigkeit u. soziales Verhalten	Kommunikationsfähigkeit	Problemlösungsfähigkeit	Fachkompetenz	wirtschaftliches Denken	unternehmerisches Denken	Projektarbeit, -denken	Zielorientierung
Kommunikation mit Kunden und internen Abteilungen	x	x						
Zielerreichung der persönlichen Ziele und der Abteilungsziele						x		x
Lösungsfindung und Machbarkeitsanalyse			x	x				
Bauteilkonstruktion und Materialauswahl			x	x	x			
Konzeptbewertung im Team	x	x						
Detaillkonstruktion und finite Elementeberechnung			x	x	x			
Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, z.B. Werkzeugkonstruktion, Einkauf	x						x	
Durchführung von Grundlagenentwicklungen					x	x		x
Projektleitung	x	x					x	x
Projektplanung							x	x
Projektcontrolling					x		x	x
Sicherstellung der Zielerreichung mit den Rahmenbedingungen Qualität, Zeit, Kosten u. Aufwand					x	x		x
Arbeitsweise in Teams	x	x						
Gesamt	5	3	3	3	5	3	4	6

Quelle: eigene Darstellung

Mit dieser Zuordnung der Beurteilungsmerkmale können nun die wichtigsten Merkmale selektiert und mit einer konkreten Beurteilungsbeschreibung definiert werden. Ein Beurteilungskriterium, welches hier aber nicht angeführt ist und sich auch aus der Stel-

lenbeschreibung nicht direkt ableiten lässt, ist die Flexibilität und die Leistungsbereitschaft. Dieses Kriterium ergibt sich vorwiegend aus unternehmerischer Sicht bzw. durch das sich wandelnde Umfeld des Unternehmens und der Markterfordernisse und gewinnt daher immer mehr an Bedeutung. Teilweise wird die Flexibilität aber auch von den Mitarbeitern begrüßt, die dadurch auch mehr Gestaltungsmöglichkeiten erhalten. Daher sollten auch diese in der Beurteilungsmatrix berücksichtigt werden.

Auffallend ist hier, dass die Kriterien Problemlösungs- und Fachkompetenz in der Bewertung nicht so stark wirken wie andere Kriterien. Dies könnte damit erklärbar sein, dass es bei den fokussierten Prämienlohnelementen um die Sicht auf die Leistungs- und Verhaltenskomponenten geht. Die beiden genannten Kriterien, die sicherlich zu den Grundfähigkeiten eines Entwicklungsmitarbeiters zählen und als Voraussetzung gelten, werden grundsätzlich in der Feststellung der Grundlohnhöhe Berücksichtigung finden. Die Problemlösungskompetenz enthält im Wesentlichen die Erfassung des eigentlichen Problems und die Erarbeitung und Umsetzung von Lösungen mit Hilfe von Methoden und Verfahren. Dabei spielen die Ausbildung, Erfahrung und die Methodenkompetenz, gepaart mit einer strukturierten Vorgehensweise, die entscheidenden Rollen zur Erreichung der Problemlösung.

Zieht man nun den Ansatz der Ausprägungsbeschreibung von Ulmer heran und legt diesen auf die ausgearbeiteten Beurteilungsmerkmale um, so kann man dadurch eine gezielte Beschreibung der Verhaltensweisen definieren, welche dann für die Beurteilung herangezogen werden kann. Dadurch kann ein Vergleich des wahrgenommenen Verhaltens und der Einstellungshaltung mit der Beschreibung verglichen und mit dem Mitarbeiter besprochen werden. Entgegen der neunteiligen Bewertungsmatrix soll diese auf vier Ausprägungen reduziert werden. Dies soll die Bewertung vereinfachen und eine klarere Positionierung und Zuordnung des Mitarbeiters ermöglichen. Dieser Effekt resultiert daraus, weil sich die einzelnen Bewertungsniveaus inhaltlich nun stärker unterscheiden lassen. Außerdem kann diese gröbere Abstufung auch einen stärkeren Unterschied in der monetären Wirkung bedeuten, wenn diese damit direkt in Verbindung gebracht wird. Auch die Ermittlung und Berechnung der Prämienhöhe wird dadurch übersichtlicher und einfacher. Die gerade Unterteilung der Ausprägungen verhindert zudem eine Beurteilungsmöglichkeit des Mitarbeiters in der Mitte, also sozusagen in der neutralen Lage. Es darf und soll durchaus deutlich sichtbar werden, ob der Mitarbeiter über den Erwartungen oder eher im und unter dem Durchschnitt liegt. Mit dieser qualitativen Beurteilung wird das Ziel verfolgt, dass die Mitarbeiter motiviert werden, sich in eine positive Leistungs- und Verhaltensrichtung zu entwickeln.

Tabelle 8: Beurteilungsmerkmal: Teamfähigkeit und soziales Verhalten

Bewertung	Beschreibung
1	Keine Bereitschaft für das Team, zusätzlichen Einsatz zu bringen; scheut eher den Kontakt zu seinen Arbeitskollegen – arbeitet eher als „Einzelkämpfer“; persönliche Interessen stehen im Vordergrund; wenig Rücksicht auf das Team und deren Ziele; gibt Informationen, wenn überhaupt, nur spärlich weiter.
2	Eher passives Verhalten im Team; arbeitet wenn notwendig mit, aber dennoch lieber für sich allein und unterstützt andere nur durch Aufforderung des Vorgesetzten; Informationen werden nur selten in der richtigen Qualität und mit dem richtigen Umfang weitergegeben; stellt das eigene Wissen den anderen nicht selbsttätig zur Verfügung.
3	Fügt sich im Team ein und unterstützt das Team in der Zielerreichung; gibt Informationen bereitwillig weiter und versucht andere mit seiner Arbeit zu unterstützen; bringt Anregungen hinein und hört gut zu und geht auf die Argumente und Anregungen der Teammitglieder ein.
4	Die Teamziele werden durch eigene Beiträge proaktiv unterstützt und vorangetrieben; reißt durch seine offene Art die anderen mit und motiviert diese auch aktiv mitzuarbeiten; stellt auch persönliche Ziele zurück, wenn es zum Wohl des Teamziels ist; hat eine offene und wertschätzende Art und setzt sich bei Konfliktsituationen klärend ein.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ulmer (2009), S.85.

Tabelle 9: Beurteilungsmerkmal: wirtschaftliches Denken

Bewertung	Beschreibung
1	Wirtschaftliche Aspekte, wie Kosteneinhaltung und Aufwandsminimierung, werden in der Umsetzung fast gar nicht beachtet; auch nach Aufforderung werden wirtschaftliche Ziele oft nicht erreicht und die Verantwortung wird anderen Mitarbeitern zugeschrieben.
2	Kosteneinhaltung und Optimierung von Abläufen und organisatorischen Aufwänden werden nur durch Aufforderung und Hinweis des Vorgesetzten durchgeführt; dennoch wird die Verantwortung meist bei anderen gesucht und begründet.
3	Wirtschaftliches Denken und Handeln wird als Teil der Arbeit gesehen und die Verantwortung für die eigenen Aufgaben wahrgenommen; unaufgefordert werden auch Verbesserungsvorschläge eingebracht und Optimierungen im eigenen Bereich umgesetzt.
4	Wirtschaftliche Aspekte werden auch abteilungsübergreifend berücksichtigt und die Umsetzung schon im Vorfeld mit den Verantwortlichen geklärt; Abläufe und Prozesse werden dahingehend immer wieder bewertet und wenn sinnvoll auch im Verantwortungsbereich umgesetzt; übergreifende Themen werden formuliert und dem Vorgesetzten zur weiteren Bewertung weitergeleitet.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an CFS Consulting GmbH; URL: www.cfs-consulting.at

Tabelle 10: Projektarbeit und -denken

Bewertung	Beschreibung
1	Die Mitarbeit bei Projekten wird weitestgehend vermieden und Projektarbeit für überflüssig erachtet; ungeachtet des erweiterten Aufgaben- und Verantwortungsbereichs im Projekt werden meist nur die Linienverantwortungen wahrgenommen.
2	Nur nach wiederholter Aufforderung wird die Projektarbeit im akzeptablen Umfang betrieben; dennoch werden jegliche zusätzliche Aufgaben, wenn möglich, abgewehrt und das Projektdenken und die –methodik nicht aktiv gelebt.
3	Projektmanagement wird aktiv umgesetzt; die eigenen Aktivitäten werden geplant, durchgeführt und die Ergebnisse kontrolliert; der Projektleiter und das Projektteam werden über den Verlauf informiert und neben den Linienaufgaben werden auch die Projektaufgaben, auch unter Einsatz von Mehrarbeit, eigenverantwortlich wahrgenommen.
4	Projektmanagement wird auf sehr hohem Niveau betrieben; über die eigenen Projekte hinaus werden auch andere Mitarbeiter bei der Umsetzung von Projekten unterstützt; die Projektarbeit hat einen hohen Stellenwert und die Projektkultur wird auch in andere Abteilungen weitergetragen; die Weiterentwicklung der Methodik wird aktiv mitgestaltet.

Quelle: in Anlehnung an CFS Consulting GmbH; URL: www.cfs-consulting.at

Wie schon angemerkt, sollte aus unternehmerischer Sicht unbedingt die Flexibilität und die Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters bei der Umsetzung der gestellten Aufgaben in der Bewertung aufscheinen.

Tabelle 11: Beurteilungsmerkmal: Flexibilität und Einsatzbereitschaft

Bewertung	Beschreibung
1	Die Arbeitszeiten folgen einem genauen Schema; Abweichungen werden nur begleitend mit Gesprächen widerwillig umgesetzt; es werden nur die unbedingt notwendigen Aufgaben erfüllt; erforderliche Mehrleistung für zusätzliche Aufgaben oder einer höheren Qualität der Ausführung wird kaum erbracht; Termine werden vielfach verschoben.
2	Die Aufgaben werden weitestgehend in der Regelarbeitszeit erledigt; die Flexibilität oder Mehrleistung zur erforderlichen Umsetzung von mehr Aufgaben in einer bestimmten Zeit wird nur durch Aufforderung des Vorgesetzten umgesetzt, obwohl dies keiner Genehmigung bedarf; Aufgaben werden öfters verschoben als zeitgerecht umgesetzt.
3	Arbeitszeit und Arbeitseinsatz werden den anfallenden Aufgaben eigenverantwortlich angepasst; kurzfristige Änderungen von Arbeitszeiten werden konstruktiv in der Umsetzung unterstützt und Mehrleistungen bei Bedarf erbracht;
4	Alle Aufgaben werden mit hoher Einsatzbereitschaft erledigt; auch zusätzliche erforderliche Aufgaben über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus werden mit Eigeninitiative und flexibler Leistungserbringung erledigt, wenn es die Zielerreichung erfordert; kurzfristige Änderungen stellen in der Regel kein Problem dar.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an CFS Consulting GmbH; URL: www.cfs-consulting.at

Das unternehmerische Denken als Bewertungskriterium könnte sehr gut für die Beurteilung von Führungskräften herangezogen werden, weil mit größerem Verantwortungsbereich und steigender Kompetenz auch der unternehmerische Verantwortungsanteil wächst. D.h. das Führungsverhalten und die Entscheidungen müssen immer im Hinblick auf unternehmerische Konsequenzen geprüft und bewertet werden. Eine solche Bewertung könnte auch in die Beurteilung des Mitarbeiters aufgenommen werden, wenn dieser als Projektleiter für verschiedene Projekte eingesetzt wird. Somit ist er in dieser Rolle auch in einer Führungsfunktion mit entsprechenden Kompetenzen.

Tabelle 12: Beurteilungsmerkmal: unternehmerisches Denken

Bewertung	Beschreibung
1	Übergeordnete unternehmerische Ziele werden nur im geringen Maße bei der Umsetzung der Aufgaben berücksichtigt; setzt sich mit den Unternehmenszielen kaum auseinander, kennt diese nicht und betrachtet in seinen Entscheidungen weitestgehend nur das eigene direkte Umfeld.
2	Eigene Ziele des Arbeits- und Verantwortungsbereiches stehen meist vor den Gesamtunternehmensinteressen; auch abteilungsübergreifende Bedürfnisse und Anliegen werden nachrangig behandelt.
3	Die Gesamtunternehmensinteressen und die Unternehmensziele werden bei allen Handlungen und Entscheidungen mitberücksichtigt; die im eigenen Verantwortungsbereich erstellten Ziele orientieren sich immer an den Unternehmenszielen und unterstützen diese.
4	Die Interessen des Unternehmens und die Unternehmensziele haben stets Vorrang gegenüber eigennützigen Zielen; übergreifendes Denken und Handeln wird stets gelebt; Entscheidungen und deren Maßnahmen werden immer auch auf die Unternehmensziele hin überprüft und abgestimmt.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an CFS Consulting GmbH; URL: www.cfs-consulting.at

Das Beurteilungskriterium der Zielorientierung sollte ebenfalls in einer geeigneten Form Berücksichtigung finden. Es lässt sich sicher darüber diskutieren, ob die Zielorientierung in den einzelnen Ausprägungen des Arbeitsverhaltens als gesondertes Beurteilungskriterium herangezogen werden soll oder ob dies ausreichend mit der Beurteilung der Zielerreichung abgedeckt ist. Ein Grund für die gesonderte Darstellung wäre das Betrachtungsfeld, mit welchen Ressourceneinsatz und mit welcher Effizienz hinsichtlich Mitteleinsatz die Ziele erreicht bzw. welche Verhaltensmuster dazu verwendet wurden. Andererseits werden einige Aspekte davon schon in der Zieldefinition abgedeckt, wenn diese nicht nur das eigentliche sachliche Ziel beschreiben, sondern auch die Rahmenbedingungen, wie z.B. Zeit, Aufwand, Mitteleinsatz. Hier würde eine getrennte Betrachtung der Zielorientierung und der Zielerreichung zu einem erhöhten Definitions- und Kommunikationsaufwand führen und es müsste eine ausreichend gute Abgrenzung

beider Kriterien gefunden werden. Daher wird an dieser Stelle nur die Zielerreichung als Kriterium herangezogen, welche in den Abteilungszielen und in den persönlichen Ziele definiert und vereinbart wurde. Die Beurteilung der Zielerreichung kann auch in einer mehrstufigen Form erfolgen, d.h. es wird nicht nur in der Erreichung oder Nichterreichung des Zieles unterschieden, sondern es gibt auch Bewertungsklassen zwischen diesen beiden Erfüllungsstufen. Eine entsprechende Beurteilungsklassifizierung könnte hier wie nachfolgend aussehen.

Tabelle 13: Beurteilungsmerkmal: Zielerreichung

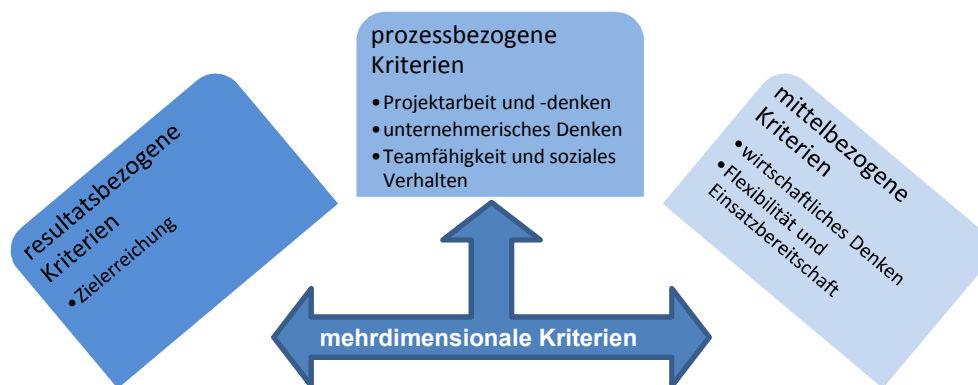
Beschreibung des Zieles:	➤
Kriterien zur Messung der Zielerreichung:	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Beurteilung der Zielerreichung:	<ul style="list-style-type: none"> ○ nicht erreicht ○ teilweise erreicht ○ weitgehende erreicht ○ erreicht

Quelle: eigene Darstellung

Auch diese Beurteilungsklassifizierung muss kritisch hinterfragt werden, da grundsätzlich Ziele erreicht oder nicht erreicht werden können. Es gibt aber immer wieder Fälle von äußeren Einflüssen, die den Mitarbeiter hindern, das Ziel im vollen Umfang, zumindest in der vorgegebenen Zeit, zu erreichen. Auch hier wird wie auch bei den Verhaltenskriterien eine Bewertung zwischen diesen beiden Zielerreichungsstandpunkten sinnvoll sein, damit der Mitarbeiter eine differenzierte und faire Beurteilung bekommt. Wenn eine solche Beurteilung zwischen diesen beiden Erfüllungsgraden getroffen wird, dann muss dieser ausreichend schlüssig begründbar sein und man muss sich in weiterer Konsequenz mit der Auswirkung auf die Prämienberechnung auseinandersetzen. Das bedeutet aber, dass die beurteilende Führungskraft sehr eng mit den Inhalten der Zielerreichung vertraut sein muss, damit eine qualitativ gute Bewertung möglich ist.

Wie schon vorangehend genauer beschrieben, sollte eine eindimensionale Leistungsmessung vermieden werden, weil die Mitarbeiter unterschiedliche Stärken und Schwächen haben, auch wenn die gleiche Stellenbeschreibung zutrifft und die Aufgaben und Anforderungen gleich sind. Daher würde Beurteilung nach einem Kriterium zu kurz greifen. Denn auch die anderen Leistungsdimensionen, welche sich in Form von Verhalten und Grundwerten zusammensetzen, sind für den Gesamterfolg absolut wichtig. Wird nun dieser Ansatz für die genannten und beschriebenen Beurteilungsmerkmale angewendet und teilt man die aus der Stellen- und Anforderungsbeschreibung abgeleiteten Kriterien nach der Leistungseinteilung in resultats-, prozess- und mittelbezogenen Argumente ein, so ergibt sich folgendes Bild.

Abbildung 19: Leistungseinteilung der Beurteilungskriterien



Quelle: eigene Darstellung

An dieser Auf- und Zuteilung der Beurteilungskriterien ist zu erkennen, dass verschiedene Aspekte zur Ermittlung der Prämienbemessung berücksichtigt wurden. Darin finden sich die mitarbeiterbezogenen Kriterien und auch die Interessen des Unternehmens wieder. Hier wird anhand der Aufteilung nochmals sehr deutlich, dass sehr viele verhaltensbezogene Beurteilungskriterien vorhanden sind, welche qualitativ geprägt sind und weitestgehend nur durch Beobachtungen zur Beurteilung führen und diese in der Regel doch einigen Interpretationsspielraum offen lassen.

Anhand dieser definierten Kriterien soll nun aufgezeigt werden, wie eine Beurteilungsmatrix mit Gewichtungsfaktoren definiert und erstellt werden kann, welche dann schlussendlich zum Gesamtergebnis für die Festlegung der Prämienhöhe führt.

4.3.2 Bewertungsmatrix zur Prämienermittlung

Bei der Beschreibung der Beurteilungsmatrix wurde schon eine Bewertungsabstufung definiert. Dabei wurde ein vierstufiges Bewertungsschema gewählt, um eine Beurteilung im Mittel zu verhindern und damit eine klarere Positionierung der Aussage zu erzielen. Es stellt sich zum einen die Frage, zu welchem Anteil die einzelnen Stufen bezüglich der Prämienhöhe in die Ermittlung eingehen, und zum anderen, wie die Gewichtung der einzelnen Merkmale auf das Gesamtergebnis Einfluss nehmen. Beide Aspekte müssen auf die gegebene Situation und auf die Ziele des Unternehmens abgestimmt sein und können sich auch von Jahr zu Jahr verändern, wenngleich eine gleichbleibende Beurteilungsmatrix für die Einfachheit und Verständlichkeit von Vorteil wäre.

Bei der Festlegung des Anteils der Bewertung an der Prämienhöhe muss die Überlegung vorausgehen, dass die Prämie für eine überdurchschnittliche Leistung oder Fähigkeit des Mitarbeiters bezahlt wird. D.h. umgekehrt, dass eine zumutbare Leistung gemäß der Stellenanforderung durch den anforderungs- und leistungsgerechten Grundlohn abgedeckt wird. Wird diese Überlegung auf die Beschreibung der Bewertungsmerkmale umgesetzt, so kann eigentlich eine prämienswirksame Bewertung erst ab der Stufe 3 stattfinden. Denn erst hier sind in der Charakterisierung der Merkmale solche über den Erwartungen liegende Elemente enthalten. Somit ist der Ansatz auch stimmig, dass für die Bewertungsstufen 1 und 2 keine prämienswirksame Konsequenz entsteht, für die Stufe 3 die maximale erreichbare Prämie mit 50% ins Ergebnis einfließt und bei der Stufe 4 100 % erreicht werden. Bei dem Merkmal der Zielerreichung muss diese Überlegung der prämienswirksamen Bewertungsstufen ebenfalls angestellt werden. Es wurde bereits ausgearbeitet, dass eine reine Beurteilung von „erfüllt“ und „nicht erfüllt“ zwar logisch und nachvollziehbar wäre, jedoch eine Differenzierung auch hier möglich sein sollte, wenn es sich um Ziele handelt, welche im Zusammenhang mit der Umsetzung von Entwicklungen stehen und diesen auch Faktoren unterliegen, die außerhalb des Einflussbereichs des Mitarbeiters sind. Hier wäre eine Berechnung der Prämienanteile bei einem Zielerreichungsgrad zwischen 75% und 99% mit 50% angemessen. Ein Zielerreichungsgrad von unter 75% ist nicht prämienswirksam und entsprechend bei Erreichung der Ziele ist die Prämie dann in vollem Umfang zu berücksichtigen. Bei anderen Zielen wiederum wäre eine einfache Bewertung mit „erreicht“ und „nicht erreicht“, was einer Bemessung von 0% bzw. 100% gleichkommt, zulässig. Oft hört man auch die Aussage, dass die Zielerreichung über den Erwartungen liegt. Auch der Umgang mit dieser Situation sollte in der Bewertung im Vorfeld geklärt werden. Grundsätzlich ist so ein Ergebnis positiv zu werten, allerdings sollte diese Tatsache nicht berücksichtigt werden, da die Beurteilung dann noch schwieriger und subjektiver wird, weil es im Normalfall keine Definition für eine übertroffene Zielerreichung gibt. Außerdem kann ein übertroffenes Ziel auch als Zielverfehlung eingestuft

werden, weil hier möglicherweise dann zu viele Ressourcen aufgewendet werden oder das übertroffene Ergebnis zu keiner positiven Wirkung beim Kunden führen könnte.

Gewichtung der Bewertungsmerkmale

Neben der anteiligen Beurteilung der Bewertungsstufen sollte auch die Gewichtung der einzelnen Merkmale definiert werden. Es wäre natürlich auch möglich, alle Kriterien mit den gleichen Anteilen zu gewichten. Damit würde aber die Chance nicht genutzt, dass einzelne Merkmale besonders hervorgehoben werden können oder auch individuell veränderbar sind. Ein Beispiel für die Anwendung für so eine Änderung der Gewichtung könnte sein, wenn die einzelnen Mitarbeiter bei gewissen Bewertungsmerkmalen schon einen hohen Reifegrad in der Umsetzung haben und in einem anderen Bereich noch Potential ausgeschöpft werden soll und dies auch von der Zielerreichung in der Gesamtheit als wichtig angesehen wird. Somit könnte der Fokus auf einzelne Bewertungskriterien verstärkt und eine höhere Aufmerksamkeit und Weiterentwicklung in diese Richtung begünstigt werden. Dabei ist aber sicher zu beachten, dass diese Veränderung der Gewichtung nicht zwingend zu dem gewünschten Ergebnis führen muss. Dazu ist eine Beurteilung hinsichtlich des Könnens notwendig. Wenn diese Voraussetzung nicht gegeben ist, dann müssten begleitende Maßnahmen, wie die Förderung des Mitarbeiters durch Schulungen, diese zuerst schaffen.

Somit liegen alle inhaltlichen Voraussetzungen vor, um eine Bewertungsmatrix erstellen zu können. Bei der Erstellung ist darauf zu achten, dass die Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Berechnung gegeben ist, damit diese auch als direktes Kommunikationsmittel herangezogen werden kann und etwaige Auswirkungen von Bewertungen auch im Ergebnis vorhersehbar sind. Aufgebaut auf den bisherigen Inhalten kann eine Bewertungsmatrix wie folgend erstellt werden, wobei die Ist-Beurteilung und die abgeleiteten Zielerreichungswerte frei erfunden und das Prämienergebnis nur zur Verständlichkeit angeführt sind.

Tabelle 14: Beurteilungsmatrix mit den Kriterien

Bezeichnung	Kriterium	Gewichtung in %	Beschreibung	Beurteilungswerte	Ist / Beurteilung	Zielerreichung in %*	Prämienergebnis in %
1	Verhaltensziele	60%					30,00%
a	Teamfähigkeit und soziales Verhalten	15%	lt. Anhang	1: 0%	3	50%	7,50%
b	wirtschaftliches Denken	15%	lt. Anhang	2: 0%	4	100%	15,00%
c	Projektarbeit und -denken	15%	lt. Anhang	3: 50%	3	50%	7,50%
d	Flexibilität und Einsatzbereitschaft	15%	lt. Anhang	4: 100%	0	0%	0,00%
2	Zielerreichung	40%					25,00%
a	Ziel 1 - z.B. Projekt Entwicklung Produkt 1	10%	lt. Projektauftrag	0-75%: 0% 75-99%: 50% erfüllt: 100%	80%	50%	5,00%
b	Ziel 2 - z.B. Projekt Entwicklung Produkt 2	10%	lt. Projektauftrag	0-75%: 0% 75-99%: 50% erfüllt: 100%	100%	100%	10,00%
c	Ziel 3 - z.B. persönliches Ziel 1	10%	lt. MA - Gespräch	erfüllt: 100% nicht erfüllt: 0%	erfüllt	100%	10,00%
d	Ziel 4 - z.B. Bereichsziel 1	10%	lt. OZ	erfüllt: 100% nicht erfüllt: 0%	nicht erfüllt	0%	0,00%
	SUMME	100%					55,00%

Quelle: eigene Darstellung

Die Matrix wurde hier in die Hauptteile der Verhaltensziele und der Zielerreichung unterteilt, um die Gewichtung dieser Hauptbeurteilungskriterien deutlicher zu machen. Aber auch die Unterscheidung der eher qualitativen Ziele mit einem größeren Interpretationsspielraum und die eher quantitativen Ziele im zweiten Teil machen eine Trennung in der Tabelle sinnvoll, weil sich hier auch die Beurteilungswerte stark unterscheiden. Die stärkere Gewichtung der Verhaltensziele ist das Resultat der Überlegung, dass eine sehr positive Ausprägung dieser auch meist gute Ergebnisse in der Zielerreichung folgen lässt. Es könnte die Gewichtung aber je nach Schwerpunkt auch anders gelegt werden.

Aufgrund der detaillierten Beschreibung der Leistungs- und Verhaltenskriterien werden diese nicht vollinhaltlich in der Bewertungsmatrix angeführt, sondern in der Praxis als Anhang beigelegt. Ebenso werden die Ziele in der Matrix meist nicht beschrieben, weil es beispielsweise im Bereich der Produktentwicklung einen Projektauftrag oder eine Spezifikation mit ergänzenden Dokumentationen gibt. Diese müssen jedoch alle Kriterien für eine ausreichend gute Zielbeschreibung besitzen. Die persönlichen Ziele sind dann in dem Mitarbeitergesprächsprotokoll, bzw. etwaige Bereichsziele in der Dokumentation der operativen Jahresziele enthalten. Wenn notwendig, kann natürlich eine inhaltliche Beschreibung auch direkt in dieser Beurteilungsmatrix erfolgen, was den Vorteil hat, dass alle beurteilungsrelevanten Informationen bereits darauf vorhanden und somit schneller ersichtlich sind.

Kritisch ist dieser Aufbau der Matrix dann zu betrachten, wenn es darüber hinaus noch mehrere Bewertungskriterien gibt, weil die einzelne Kriterium-Beurteilung dann im Gesamtergebnis eine geringe Konsequenz hat und somit die Wirkung verlieren könnte. Daher ist bei der Erstellung und Definition der Matrix eine detaillierte Auseinandersetzung mit der gewünschten Anzahl an Kriterien und Zielen notwendig, damit diese mögliche Schwäche nicht erst bei der Beurteilung und Ermittlung der Prämie erkannt wird.

4.3.3 Kommunikationskonzept für die Umsetzung

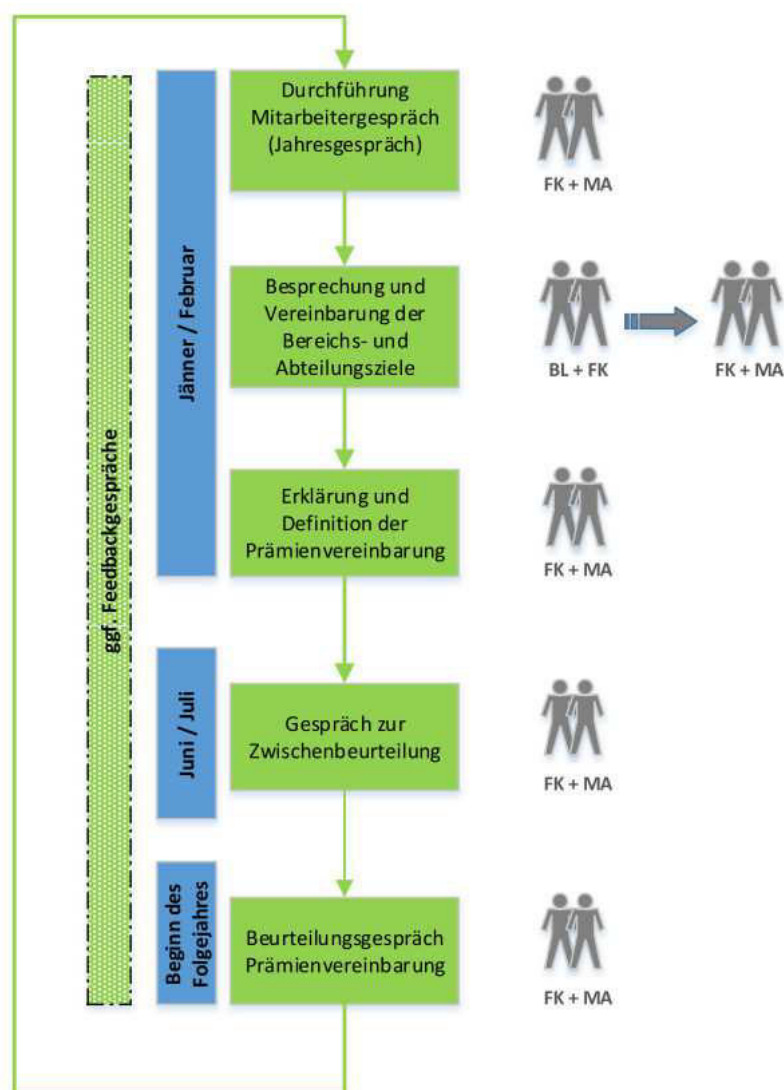
Aufgrund des doch hohen Anteils von qualitativen Ziele und von verhaltensorientierten Bewertungskriterien ist eine durchgängige und vermehrte Kommunikation mit dem Mitarbeiter äußerst wichtig, damit die Art der Bewertung verstanden und akzeptiert wird. Gerade bei dieser Art der Beurteilung muss diese auch für den Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Wie schon erwähnt, ist hier der subjektive Anteil in der Bewertung und der Interpretationsspielraum sehr hoch, was gerade bei sich direkt monetär auswirkenden Beurteilungen meist zu unterschiedlichen Standpunkten führt. Daher wird der Mitarbeiter versuchen, seine Argumente so zu gestalten, dass die Bewertung möglichst hoch ausfallen wird. Dagegen soll und muss der Vorgesetzte versuchen, seine Wahrnehmungen und Beurteilungen möglichst objektiv durchzuführen und gegebenenfalls auch eine niedrige Beurteilung schlüssig und nachvollziehbar zu erklären. Wenn das gelingt, ist auch die Basis für Akzeptanz und oft daraus resultierend auch die Motivation weiterhin gegeben. Darum ist es von Bedeutung, dass man sich schon bei der Konzeption und Einführung des Prämiensystems über das Kommunikationskonzept Gedanken macht.

Für den Aufbau der Prämienbeurteilung wurde bewusst auch auf Elemente zurückgegriffen, welche im Unternehmen bereits in einer Form bestehen. Dies trifft im Speziellen für die Zielerreichung zu. Hier werden die persönlichen Ziele aus dem Mitarbeitergespräch entnommen, in welchem diese auch dokumentiert und vereinbart sind. Aber auch das Instrument der Führung der Bereiche und Abteilungen über die Definition der operativen Jahresziele ist im angeführten Beispiel ein Bestandteil der Prämienvereinbarung. Dies soll nicht heißen, dass sich alle Ziele in den Prämienvereinbarungen aus dem Mitarbeitergespräch und den Bereichs- oder Abteilungszielen darin wiederfinden sollen, sondern es werden darin nur jene aufgenommen, welche besonders wichtig sind und somit durch die Prämienwirksamkeit verstärkt werden sollen. Für die hier angeführten Verhaltensziele und deren Beschreibung gibt es hingegen noch keine derartigen Instrumente. Diese wurden maßgeschneidert auf die Stellenbeschreibungen und die zentralen Verantwortungen und Aufgaben der Mitarbeiter der Abteilung Forschung und Entwicklung abgestimmt und sind in dieser definierten Form noch nicht im Unternehmen vorhanden.

Aus diesen Überlegungen heraus und mit den angeführten Instrumenten soll nun ein Kommunikationskonzept erstellt werden, welches das Ziel verfolgt, den Mitarbeiter in dieser Prämienvereinbarung nicht nur als Betroffenen zu sehen, sondern vielmehr als Beteiligten, wenngleich die Entscheidungskompetenz schlussendlich bei der Führungskraft bleibt. Dies setzt einerseits voraus, dass der Mitarbeiter bei der Definition der Ziele miteingebunden wird, und andererseits, dass die Vorgehensweise der Beurteilung der Bewertungskriterien auch ausreichend besprochen und verstanden werden. Dabei sollen auch die Erwartungen deutlich mitgeteilt werden, damit sich der Mitarbei-

ter ein besseres Bild darüber machen kann. Darüber hinaus sollen die Ziele auch während des Jahres präsent sein, was durch ein unterjähriges Standortgespräch mit dem Mitarbeiter unterstützt werden kann. Daher würde sich folgender zeitlicher Kommunikationsablauf anbieten.

Abbildung 20: Kommunikationsablauf



Quelle: eigene Darstellung

Am Beginn des Jahres steht das Mitarbeitergespräch. Das Mitarbeitergespräch oder Jahresgespräch kann mehrere thematische Bereiche umfassen. Dabei können Inhalte wie ein Rückblick der vereinbarten Ziele und die Umsetzung der Fördermaßnahmen enthalten sein, die Zusammenarbeit und mögliche Verbesserungen besprochen werden oder auch die weitere Entwicklungsrichtung und –planung mit dem Mitarbeiter beinhaltet sein. Nachdem aus diesem Gespräch auch einzelne persönliche Ziele in die Prämienvereinbarung übernommen werden können, müssen diese auch in einer struk-

turierten und vollständigen Art und Weise definiert, besprochen und vereinbart werden. Vollständig definiert ist ein Ziel dann, wenn es spezifisch auf den Mitarbeiter zugeschnitten ist, die messbaren Kriterien definiert wurden, das Ziel selbst mit den Mitteln und den Fähigkeiten des Mitarbeiters erreichbar aber dennoch herausfordernd ist und die zeitliche Zielerfüllung definiert wurde.

Die Abteilungsziele selbst müssen im ersten Schritt zwischen den Bereichsleitern und der Führungskraft der jeweiligen Abteilung besprochen, definiert und vereinbart werden, bevor auch hier wieder ausgewählte Ziele zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter besprochen und in die Prämienvereinbarung übernommen werden können. Auch hier müssen die Ziele gemäß den vorher genannten Kriterien vollständig definiert sein. Die vereinbarten Ziele müssen in schriftlicher Form festgehalten werden, damit diese dann auch dem Mitarbeiter übergeben werden können und jederzeit auch nachvollziehbar bleiben. Die Verhaltensziele selbst wurden ja bereits ausgearbeitet und müssen nicht unbedingt mit der nächst höheren Führungskraft oder der Personalleitung jedes Jahr neu besprochen werden. Diese verändern sich im Regelfall nur dann, wenn sich aus der Stellenbeschreibung entsprechende Änderungen ergeben würden.

All diese Gespräche finden am Anfang des Jahres statt, sodass zeitnah auch das Prämienvereinbarungsgespräch stattfinden kann. Dieses setzt sich aus der Besprechung der Bewertungsmatrix und der Vereinbarung der darin enthaltenen Ziele und Gewichungen, ergänzt um die Definition der maximal erreichbaren Prämienhöhe und des Auszahlungsmodus, zusammen. Auch hier ist die Schriftlichkeit und Bestätigung mittels Unterschrift durch die Führungskraft und den Mitarbeiter unabdingbar.

Zwischen dem Gespräch der Vereinbarung und dem Beurteilungsgespräch selbst sollte mindestens nochmals ein Gespräch zur Zwischenbeurteilung stattfinden. Diese Standortbestimmung hat den großen Nutzen, dass der Mitarbeiter ein Feedback über den derzeitigen Beurteilungsstand bekommt und die Einschätzung und Erwartungen der Führungskraft nun kennt. Somit kann der Mitarbeiter mögliche Defizite bis zur schlussendlichen Beurteilung noch ausbessern und bekommt ein besseres Verständnis über den Beurteilungsvorgang selbst. Dies kann die Akzeptanz wesentlich verbessern, insbesondere dann, wenn die Beurteilung am Ende des Jahres große Abweichungen zu der maximalen Prämienerrreichung aufweist. Außerdem kann so eine Zwischenbeurteilung nochmal zu einer Leistungs- und Motivationssteigerung bis zum Jahresende führen. Der Führungskraft selbst bietet dieses Gespräch auch die Chance, die Argumente des Mitarbeiters zu hören und gegebenenfalls Unterstützung anzubieten, was die Motivation und Zusammenarbeit meist begünstigt. Gerade bei den verhaltensorientierten und qualitativen Zielen sind mehrere Feedbackgespräche, verteilt über den Beurteilungszeitraum, für eine spätere finale Beurteilung sehr förderlich. Diese Feedbackgespräche können oft nur sehr kurz sein und geben dem Mitarbeiter die Chance, die Inhalte anzunehmen und umzusetzen.

Das Beurteilungsgespräch selbst findet dann am Ende des Jahres oder am Anfang des Folgejahrs statt. Dieses Gespräch bildet die zentrale Voraussetzung, dass die Akzeptanz der Beurteilung erreicht wird, weil darin der Vorgesetzte die Leistungsergebnisse und das Leistungsverhalten den Beobachtungen und Zielen gegenüberstellt und die Stärken und Schwächen dabei begründen kann. Dadurch werden die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit der Beurteilung sichergestellt.⁴³ Schlussendlich erfolgt in diesem Gespräch auch die Ermittlung der Prämienhöhe.

Alle Kommunikationsmaßnahmen können nur helfen, wenn diese auch richtig durchgeführt werden, was an dieser Stelle allerdings nicht vertieft wird. Es sei nur soviel gesagt, dass jegliche Art der Mitarbeitergespräche gut vorbereitet und Argumente mit sachlichen und konkreten Beispielen gestützt sein müssen, damit diese auch besser verständlich und entsprechend wertschätzend wahrgenommen werden. Eine Mitschrift über das Gespräch ist obligatorisch und dient zur Dokumentation, aber auch zur Erfassung und Darstellungsmöglichkeit von Entwicklungsschritten des Mitarbeiters. Durch die Durchführung der beschriebenen Maßnahmen ist eine kontinuierliche Kommunikation sichergestellt und die Voraussetzung für eine gute Umsetzung der Prämienvereinbarung geschaffen.

⁴³ Vergl. Mentzel (2013), S.62.

4.3.4 Mögliche Problemfelder der Bewertung

Trotz der guten Abstimmung der Bewertungskriterien auf die Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung und Anpassung auf deren Stellenbeschreibung, stellt sich natürlich auch hier die Frage, inwieweit diese Merkmale auch Akzeptanz bei den Beurteilten finden, bzw. wie gewährleistet werden kann, dass es bei der Beurteilung nicht zu großen Beurteilungsdifferenzen kommt. Bei den verhaltensorientierten Kriterien wurde das im Vorfeld durch die gut beschriebenen Verhaltensbilder und die begleitenden Kommunikationsmaßnahmen zu verhindern versucht. Dennoch wird es in der Praxis vorkommen, dass die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und die Fremdeinschätzung der Führungskraft unterschiedlich sind. Auf diese Situation muss man sich vorbereiten. Dazu sind konkrete Verhaltensbeispiele nützlich, um anhand dieser das wahrgenommene Verhalten den beschriebenen Beurteilungsmerkmalen gegenüberzustellen und zu begründen. Aber die Subjektivität und der Interpretationsspielraum werden immer zu einem gewissen Grad bleiben, sodass dies immer ein angreifbarer Punkt sein wird. Gerade hier ist die große Gefahr, dass die zeitnahen Beobachtungen von Verhaltensbildern stärker ausgeprägt sind als die vergangenen Wahrnehmungen. Daher sollte eine gute Vorbereitung und Reflexion des gesamten Beurteilungszeitraumes vor der Bewertung stattfinden. Das Kriterium der Zielerreichung scheint auf den ersten Blick sehr einfach zu sein, weil diese Ziele quantifizierbar bzw. messbar sind. Aber auch hier wird man gefordert sein, einerseits die richtigen Ziele in die Prämienbeurteilung mitaufzunehmen, um die anderen Ziele nicht auszubremsten, und andererseits wird man feststellen, dass die Messbarkeit der Ziele nicht immer ganz trivial ist. Die Ziele sollen verschieden sein, d.h. es können persönliche Ziele, Projekt- oder Abteilungsziele definiert werden. In diesem Zusammenhang ergibt sich eine weitere anspruchsvolle Situation dadurch, dass nicht alle Mitarbeiter der F&E an den gleichen Projekten arbeiten und so auch der Schwierigkeitsgrad der Zielerreichung unterschiedlich ist. Im Sinne der Lohngerechtigkeit muss auch diesem Problemfeld Beachtung geschenkt werden. Jedenfalls muss die Zielerreichung im Einflussbereich des Mitarbeiters liegen und die Umsetzbarkeit muss im festgelegten Zeitraum auch möglich sein. Das heißt, dass die Definition und Bewertung dieser Kriterien sehr anspruchsvoll ist, zumal es auch möglich ist, dass Ziele wegen verschiedenen Umständen korrigiert werden müssen oder äußere Umstände die Zielerreichung nicht ermöglicht haben. Gerade beim letzten Fall ist die Bewertung der Zielerreichung äußerst schwierig und wird zu Diskussionen und Verhandlungen führen, weil der Einfluss des Mitarbeiters auf die Zielerreichung nicht vollständig gegeben war. Abgesehen von den eigentlichen Bewertungsschwierigkeiten, welche direkt mit den gewählten Kriterien für die Prämientlohnung zusammenhängen und beispielhaft angeführt wurden, könnte sich noch ein generelles Problemfeld mit der Frage eröffnen, ob nicht mit anderen Maßnahmen die Unternehmensziele, aber vielleicht auch die Ziele der Mitarbeiter, noch besser erreicht werden können? Mit dem Wissen, dass nach Maslow das Streben nach Befriedigung von Bedürfnissen die Ursa-

che von Motivation ist, könnten noch andere Ansätze erfolgreich sein.⁴⁴ Dies wäre beispielsweise ganz einfach mittels der ausgesprochenen Anerkennung durch die Führungskraft, durch einen Aushang für die besten Leistungen, einem Firmenwagen oder einem noch besser ausgestatteten Büro möglich. Auch monetäre Anreize könnten durch andere Entlohnungsmodelle geschaffen werden. Weitere Probleme können auch entstehen, wenn ein Prämienlohnsystem nicht durchgängig im Unternehmen eingeführt wird, weil es dadurch bei einigen Mitarbeitern und Führungskräften zu Gefühlen der Ungerechtigkeit kommen kann. Daher gilt es auch die alternativen Möglichkeiten vor der Entscheidung für oder gegen ein Prämienlohnsystem zu prüfen. Ebenfalls sollte auch die Anwendung der beschriebenen Beurteilungsmerkmale von Zeit zu Zeit immer wieder hinterfragt werden, ob diese immer noch zu den Aufgaben und Verantwortungen passen.

Die aufgezeigten Problemfelder stellen nur einen ausgewählten Auszug dar und sollen bewusst machen, dass es viele Stolpersteine und auch Lösungsmöglichkeiten und Alternativen geben kann, um das Risiko des Scheiterns bei der Einführung und Umsetzung der Prämienentlohnung zu reduzieren.

⁴⁴ Vergl. Hutzschenreuter (2009), S.275.

5 Zusammenfassung und Ausblick

5.1 Ergebnis

Die generellen Anforderungen an ein Lohnsystem sind Flexibilität, Transparenz, Einfachheit, Akzeptanz und auch Individualität. Ein gutes Lohnsystem ist eine wichtige Säule für ein erfolgreiches Unternehmen, weil damit auch die Voraussetzungen für Motivation und Leistungsbereitschaft gegeben sind. Es gibt aufbauend auf dem Grundlohn auch ergänzende Lohnbestandteile und Vergütungen für besondere Mitarbeiterleistungen und erfolgsabhängige Lohnkomponenten. Für Unternehmensbereiche, in denen von Mitarbeitern eine flexible Leistungserbringung und eine eigenverantwortliche Umsetzung von Aufgaben gefordert werden und dabei einen großen Handlungsfreiraum haben, greifen einfache Grundlohnmodelle oft zu kurz. Und genau diese Anforderungen und Erwartungen werden an die Mitarbeiter der Abteilung Forschung und Entwicklung gestellt. Hier kann ein aufgesetztes Prämienlohnsystem einen zusätzlichen Leistungs- und Motivationsschub bewirken. Aber nicht nur das, sondern auch die individuelle Leistungserbringung wird differenzierter entlohnt und die Fixkosten für Löhne können darüber hinaus noch vermindert werden. Gerade auch in diesem Bereich ist es sehr schwer, geeignete Bewertungskriterien für eine variable und leistungsorientierte Vergütung zu finden, weil die Zielerreichung oft von vielen internen und externen Faktoren abhängig ist, welche der einzelne Mitarbeiter nur bedingt beeinflussen kann. Das wiederum bedingt, dass bei der Beurteilung des Mitarbeiters mit sehr vielen „weichen Daten“ gearbeitet werden muss und daher die Beurteilung oft nur sehr subjektiv und mit einem relativ großen Interpretationsspielraum erfolgen kann. Daher ist die Wahl der richtigen Bewertungsmerkmale und die Definition und Methode der Leistungsbeurteilung entscheidend, dass die Ergebnisse daraus den Erfordernissen einer gerechten und nachvollziehbaren Prämienentlohnung entsprechen.

Die Suche nach geeigneten Bewertungskriterien hat gezeigt, dass es auch möglich ist, ein Prämienlohnsystem in dem Unternehmensbereich Forschung und Entwicklung zu installieren. Auf der Grundlage und Analyse der Stellenbeschreibung und des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches wurde die Methode der Beurteilung nach dem Leistungs- und Verhaltensportfolio gewählt. Die Beurteilungskriterien müssen so gewählt sein, dass eine mehrdimensionale Betrachtung der Leistungs- und Verhaltenskomponenten entsteht, um etwaige Fehlentwicklungen oder Beurteilungsschwächen zu vermeiden oder auszugleichen. Dabei leiten sich die wichtigsten Beurteilungskriterien direkt aus der Stellenbeschreibung ab. Diese verhaltensorientierten Kriterien werden klassifiziert und möglichst genau umschrieben, damit diese dann bei der Beurteilung mit dem wahrgenommenen Verhalten verglichen werden können.

Damit sollte die Grundlage geschaffen sein, dass die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung zur Prämienbestimmung mit dem Mitarbeiter auch besprechbar und für diesen auch nachvollziehbar ist. Außerdem kann damit auch der Interpretationsspielraum verkleinert werden und die Beurteilungen werden etwas objektiver. Ergänzt wurden die Beurteilungskriterien durch jenes der Zielerreichung. Dabei werden ausgewählte Ziele aus dem Mitarbeitergespräch und den Bereichs- oder Abteilungszielen abgeleitet oder übernommen. Die Ziele sind individuell auf den Mitarbeiter abgestimmt und müssen auf die Erreichbarkeit überprüft werden. Die Zielerreichung selbst sollte mit messbaren Kriterien ausreichend ausformuliert sein, um eine aussagekräftige Bewertung vornehmen zu können. Durch diese unterschiedlichen Bewertungskriterien konnte ein Mix aus qualitativen und quantitativen Kriterien erstellt werden. Alle ermittelten Merkmale wurden in einer Matrix dargestellt, auf welcher aufbauend dann eine Beurteilungstabelle mit Gewichtungsfaktoren ableitbar wurde. Anhand dieser Beurteilungstabelle kann eigentlich sehr einfach in einem Beurteilungsgespräch die Gesamtzielerreichung und somit die Grundlage für die Prämienhöhe definiert und vereinbart werden. Die gesamte Umsetzung sollte durch einen geplanten und kontinuierlichen Kommunikationsprozess begleitet werden, damit die Akzeptanz und die Wirkung der Motivations- und Leistungserhöhung unterstützt wird.

Zusammenfassend kann die Aussage getroffen werden, dass die spezifischen Gegebenheiten in der Abteilung F&E in einem Prämiensystem berücksichtigt werden können und die beschriebenen Beurteilungsmerkmale dahingehend definierbar und anwendbar sind. Wie sich in dem Ergebnis dieser Arbeit zeigt, kann ein Prämienlohnsystem durchaus sinnvoll sein, um die Umsetzung der Unternehmensziele zu unterstützen. Bei der Definition und Umsetzung eines solchen Systems gibt es aber auch Problemfelder, welche schon im Vorfeld beachtet werden sollten. Die Einführung eines Prämienlohnsystems bedarf auch weiterer Maßnahmen und Konsequenzen, damit eine erfolgreiche Umsetzung gewährleistet ist.

5.2 Maßnahmen und Konsequenzen

Zur Umsetzung eines Prämienlohnsystems in der Abteilung Forschung & Entwicklung müssen Maßnahmen getroffen werden, um dieses erfolgreich zu etablieren und die damit gesteckten Ziele zu erreichen. Zu Beginn muss auch die rechtliche Absicherung bei der Einführung eines Prämienlohnsystems erfolgen, damit es nicht zu unerwünschten Konsequenzen für das Unternehmen kommt. Dazu sind beispielsweise Aspekte wie die Lohngestaltung, welche im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt sind, zu beachten oder auch der Grundsatz der Gleichbehandlung, falls diese Regelung nur bestimmte Arbeitnehmer betrifft.⁴⁵ Bei der beschriebenen Art der Prämienermittlung sind verschiedene Instrumente und Methoden angeführt, welche in einer geeigneten Form im Unternehmen vorhanden sein müssen. Es wurden hier auch bewusst Elemente gewählt, welche bereits im Unternehmen vorhanden sind. Diese müssen jedoch nochmals überarbeitet und in den Kernpunkten präzise auf die Erfordernisse der späteren Verwendung in der Prämienvereinbarung ausgerichtet werden. Zu Beginn ist die Auswahl der Mitarbeiter zu treffen, für welche eine derartige Prämie angewendet werden soll. Zur Ermittlung geeigneter Verhaltens- und Leistungsmerkmale muss daher eine entsprechend ausgearbeitete Stellenbeschreibung vorliegen, welche alle wesentlichen Merkmale beinhaltet. Diese sollte darüber hinaus den notwendigen Detaillierungsgrad aufweisen, um die Kernaufgaben und Verantwortungsbereiche ausreichend genau sichtbar zu machen. Die Prämienvereinbarung enthält auch Ziele, welche aus den Zielvereinbarungen im Mitarbeitergespräch oder aus den Bereichs- und Abteilungszielen übernommen oder abgeleitet werden. Um dies zu ermöglichen, müssen die Zielvereinbarungen vom Mitarbeitergesprächsprotokoll dahingehend überprüft werden, ob alle Kriterien für eine vollständige Zieldefinition gegeben sind. Dies gilt ebenfalls für die Beschreibung der Bereichs- oder Abteilungsziele. Ist dies nicht der Fall, müssen die Formulare entsprechen angepasst werden, damit die Ziele dann auch direkt in die Prämienvereinbarung übernommen werden können. Generell sollten die gesamten Ziele komplementär ausgerichtet sein, damit es nicht zu Zielkonflikten kommt. Diese Ausrichtung orientiert sich an den Unternehmenszielen, geht über die Bereichsziele, bis hin zu den Mitarbeiterzielen. Darüber hinaus muss die Frage geklärt werden, wie hoch die maximal erreichbare Prämie sein soll und welchem Auszahlungsmodus diese unterliegt, bzw. unter welchen unternehmerischen Umständen es auch zu keiner Auszahlung kommen kann. Diese Regelungen und Rahmenbedingungen müssen definiert werden und sind als Bestandteil der Prämienvereinbarung anzuführen. Eine ganz wesentliche Konsequenz, die sich daraus ableitet, ist die Information an die betroffenen

⁴⁵ Vergl. Heuchemer (2011), S.26.

Mitarbeiter und Führungskräfte. Zuerst müssen die Führungskräfte in die Methodik eingeführt werden, damit diese verstanden und auch in dieser Form umgesetzt werden kann. Aufgrund der doch überwiegend subjektiven Beurteilungskriterien bedarf es hier sicherlich einiges an Übung, um eine gewisse Sicherheit in der Umsetzung zu erlangen und eine nachvollziehbare Argumentation der Bewertung zu ermöglichen. Aber auch die Kompetenz der Gesprächsführung, sowohl der Mitarbeiter-, Feedback- und Beurteilungsgespräche muss ausreichend geschult und trainiert werden, damit diese dann professionell durchgeführt werden können. Gerade diese sind wesentliche Erfolgsfaktoren in der Umsetzung, weil damit die Mitarbeiter in den ganzen Prozess eingebunden werden können. Schlussendlich ist auch der gesamte Kommunikationsprozess zeitlich und inhaltlich mit dem Mitarbeiter und den Unternehmensverantwortlichen festzulegen, damit eine abgestimmte Umsetzung gewährleistet ist.

Bei konsequenter Umsetzung aller Maßnahmen darf man sich sicherlich auf die positive Wirkung von Prämienauszahlungen in der F&E verlassen und kann auf motivierte und zufriedene Mitarbeiter zählen!

Literaturverzeichnis

BECKER Klaus-Detlev, BERNARD Rainer: Entgelt gestalten orientiert an Leistung, Ergebnis und Erfolg. – Köln 2001

DILCHER Bettina, EMMINGHAUS Christoph: Leistungsorientierte Vergütung: Herausforderung für die Organisations- und Personalentwicklung. - 1. Auflage – Wiesbaden 2010

HERZBERG Frederick, MAUSNER Bernhard, SNYDERMAN Barbara Bloch: The motivation to work. New York 1959

GUTMANN Joachim, BOLDER Andreas: Vergütung für Arbeitnehmer. – 1. Auflage – Freiburg 2012

HENTZE Joachim, HEINECKE Albert, KAMMEL Andreas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. – Bern, Stuttgart, Wien 2001

HENTZE Joachim, GRAF Andrea: Personalwirtschaftslehre 2. – 7. Auflage – Bern, Stuttgart, Wien 2005

HAVRANEK Christian, MAUHART Julian: Gehalt und Leistung managen: Die unternehmerische Gestaltung von Gehaltssystemen. – 2. überarbeitete Auflage – Wien 2010

HAVRANEK Christian, NIEDL Klaus: Gehaltsmanagement: Stellenbewertung, Entgeltsysteme, leistungsorientierte Vergütung, Prämien- und Bonusmodelle. – Wien/Frankfurt 1999

HUTZSCHENREUTER Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. – 3. Auflage – Wiesbaden 2009

KIENER Stefan, MAIER-SCHEUBECK Nicolas, OBERMAIER Robert, WEISS Manfred: Produktionsmanagement. – 9. Auflage – München 2009

KLÖFER Franz / NIES Ulrich: Erfolgreich durch interne Kommunikation: Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. – 3. überarbeitete Auflage – München 2003

MENTZEL Wolfgang / GROTZFELD / HAUB: Mitarbeitergespräche. – 9. Auflage – Freiburg 2010

MENTZEL Wolfgang: Mitarbeitergespräche. – 6. Auflage – Freiburg 2013

NEUBERGER Oswald: Das Mitarbeitergespräch: Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. – 6. Auflage – Leonberg 2008

OLFERT Klaus: Personalwirtschaft. – 15. verbesserte und erweiterte Auflage – Herne 2012

PIFKO Clarisse, ZÜGER Rita-Maria: Personalmanagement – Management-Basiskompetenz. - 2. überarbeitete Auflage – Zürich 2007

SCHOLZ Christian: Grundzüge des Personalmanagements.- München 2011.

STOLZENBERG Kerstin / HERBERLE Krischan: Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. – 3. überarbeitete Auflage – Berlin / Heidelberg 2013

ULMER Gerd: Gehaltssysteme erfolgreich gestalten. – 3. überarbeitete und erweiterte Auflage – Berlin / Heidelberg 2009

Internetquellen:

Gabler Wirtschaftslexikon: Prämienlohn.URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/praemienlohn.html>. (Stand: 27.02.2014)

Personal Management Info: Leistungsbeurteilung. URL:

<http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/leistungsbeurteilung>
(Stand: 11.03.2014)

Wirtschaftskammer Österreich: Entgelt und Entgeltbestandteile. URL:

https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Arbeitsrecht/Entgelt/Entgelt_und_Entgeltbestandteile.html (Stand: 26.02.2014)

Wirtschaftslexikon24.com: Prämienlohn. URL:

www.wirtschaftslexikon24.com/d/prämienlohn/prämienlohn.htm (Stand: 27.02.2014)

Fachmagazine:

HERBERTS Klaus: Die Balance finden. In: Personalmagazin. – Freiburg: Haufe-Verlag – 11/2011, S. 17

HEUCHEMER Frank-Karl: Bonusabreden richtig vorbereiten. In: Personalmagazin. – Freiburg: Haufe-Verlag – 11/2011, S. 26

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bregenz, den 11.Mai 2014

Walter Höfle